

État actuel du développement des compétences

Le secteur communautaire Canadien

Septembre 2011



Conseil RH pour le secteur
communautaire

Conseil RH pour le secteur communautaire

Le Conseil RH fait progresser les enjeux relatifs à la main-d'oeuvre communautaire.

En tant que **catalyseur**, le Conseil RH suscite la sensibilisation et la mobilisation face aux enjeux relatifs à la main-d'oeuvre. En tant que **rassembleur**, nous réunissons les gens et favorisons l'échange d'information et d'idées, dans un esprit de collaboration. En tant qu'**instigateur de recherche**, nous acquérons des connaissances et améliorons notre compréhension au sujet de la main-d'oeuvre communautaire.

© 2011 Conseil RH pour le secteur communautaire

Les droits d'auteur ne sont pas exigés pour les organismes caritatifs et à but non lucratif, lorsqu'il s'agit d'un usage non-commercial, avec attribution. Tous autres droits réservés.

ISBN: 978-1-926754-08-6

Also available in English

201-291 rue Dalhousie | Ottawa, Ontario K1N 7E5
t: 613.244.8332 | tf: 866.594.8332 | f: 613.241.2252
www: conseilrh.ca | Twitter: @HR_Council



Le Conseil RH est financé par l'entremise du Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada. Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Canada

Contents

Sommaire exécutif	1
Introduction	5
Caractéristiques des organismes	10
Activités de formation et de perfectionnement professionnel	14
Répondre aux besoins de perfectionnement professionnel	19
Ressources, défis et obstacles	25
Conclusions et considérations stratégiques	34
Annexes	36

Sommaire exécutif

Le Canada affiche depuis longtemps un secteur communautaire dynamique qui offre des services importants qui répondent aux besoins de ses citoyens.

On reconnaît de plus en plus l'apport du secteur communautaire au bien-être économique et social du Canada. Le Canada affiche depuis longtemps un secteur communautaire dynamique qui offre des services importants qui répondent aux besoins de ses citoyens. Les OSBL travaillent fort à améliorer les collectivités en offrant de la recherche de qualité, des conseils politiques et des services de première ligne comme les services aux personnes âgées et l'aide aux nouveaux immigrants, de même que le soutien au logement, l'éducation, l'environnement et l'économie¹.

À la lumière d'un document d'information préparé pour le Projet de développement des compétences intitulé *Strategies Supporting Skill Development in the Nonprofit and Other Sectors*², de même que de rapports d'organismes comme le Forum des politiques publiques, il apparaît nécessaire que le secteur communautaire se dote d'une stratégie de développement des compétences. Le secteur subit tout d'abord les pressions démographiques d'une main-d'œuvre vieillissante et d'un faible taux national de natalité³. Comme plusieurs secteurs au Canada, les OSBL vivent des problèmes de recrutement au sein d'une main-d'œuvre qui diminue. Il faut donc « importer » de la main-d'œuvre par le biais de l'immigration et en recrutant des talents chez les personnes retraitées, les autochtones⁴ et les personnes handicapées⁵, ce qui affecte les compétences et le perfectionnement professionnel. Les demandes de service augmentent par ailleurs, les gouvernements se retirant de certains champs et gelant ou réduisant le financement. Puisque les organismes du secteur communautaire doivent respecter les nouvelles normes de reddition financière et d'imputabilité, cela entraîne la nécessité d'élaborer une stratégie de développement des compétences.

1. One World Inc., Proposal; HR Council for the Nonprofit Sector: Skills and Leadership Development Project, 4 novembre 2010, p. 21.

2. Gunderson, Morley, *Strategies Supporting Skill Development in the Nonprofit and Other Sectors: Background Paper* – janvier 2011 (Il s'agit du document de référence préparé pour ce projet. Nous y référons comme tel dans ce rapport).

3. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/060731/dq060731b-fra.htm>

4. Sharpe, Andrew; *The Potential Contribution of Aboriginal Canadians to Labour Force, Employment, Productivity and Output Growth in Canada, 2001-2007*, <http://www.csls.ca/news/presentations/AFN.pdf>

5. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/071203/dq071203a-fra.htm>

Le ralentissement économique a aussi affecté la collecte de fonds privée. Selon le rapport du Forum des politiques publiques intitulé *Adapting and Thriving Innovative Practices by Small and Medium Nonprofits Emerging from the Economic Downturn*,

« Les dotations et les dons des fondations ont diminué et les donateurs individuels sont devenus moins stables. »⁶

Cette importante combinaison de facteurs oblige les organismes du secteur à se doter du leadership et des compétences requis pour traverser cette « tempête ».

Au document de référence s'ajoute le *HR Council Skills Development Survey Findings Report*⁷, qui s'est penché sur les questions de développement des compétences propres aux OSBL canadiens. Un coup d'oeil aux caractéristiques des répondants soulève plusieurs points importants. Un total de 772 personnes ont répondu au sondage en mai-juin 2011, représentant des organismes de toutes tailles. On remarque une plus forte représentation des organismes de grande taille; plus de la moitié oeuvrait en services sociaux et 90 % des répondants faisaient des affaires depuis 10 ans ou plus. Les résultats du sondage reflètent donc l'opinion d'OSBL mieux établis.

Le développement plus avancé des participants au sondage peut expliquer le niveau d'optimisme vis-à-vis de l'avenir. Ceci se constate non seulement à l'appui et à l'engagement à la formation et au perfectionnement professionnel, mais aussi au fait que 86 % des répondants rapportent que leur personnel rémunéré a augmenté ou s'est maintenu et que 81 % ont rapporté que leur budget de fonctionnement avait augmenté ou s'était maintenu. Ces résultats ne reflètent pas nécessairement l'opinion d'organismes plus fragiles, établis de fraîche date. Le rapport du Forum des politiques publiques indique un haut niveau de stress dans le secteur, notamment au sein

des organismes de petite et de moyenne taille. Le rapport considère que ce niveau d'optimisme reflète la capacité des organismes à s'adapter et à travailler ensemble par le biais d'ententes de réseautage.

Les organismes du secteur doivent pouvoir attirer de nouveaux employés, soutenir les employés actuels et leur offrir la possibilité d'acquérir les compétences requises pour s'adapter au changement. La recherche et les résultats du sondage de développement des compétences ont tous deux repéré trois champs de développement des compétences et du leadership : leadership stratégique, finances et collecte de fonds et développement de partenariats⁸. Le sondage a révélé que les organismes du secteur s'étaient sagement concentrés sur ces trois champs de développement des compétences présentement et à l'avenir (trois prochaines années).

La recherche et le sondage faits pour ce projet ont indiqué que l'existence de ressources financières pour la formation et le perfectionnement professionnel était une question d'importance pour tous les organismes du secteur. Quoique les résultats du sondage ont démontré un niveau élevé d'engagement à la formation et au perfectionnement professionnel, ils indiquent aussi que les niveaux d'investissement actuels en formation sont sans doute trop faibles. Selon le bulletin *Metric of the Month* produit par la US Society for HR Management (SHRM) en 2006,

« Le niveau de dépense annuel moyen par employé est passé à 955 \$ après s'être maintenu à 820 \$ au cours des deux années précédentes. »⁹

Le document de référence du projet, le rapport du Forum des politiques publiques¹⁰ et le rapport *Enquête sectorielle*¹¹ d'Imagine Canada confirment tous ces données. Le sondage nous permet d'observer que les répondants ont mentionné la capacité

6. Forum des politiques publiques, "Adapting and Thriving: Innovative Practices by Small and Medium Nonprofits Emerging From the Economic Downturn," 2011, p. 1.

7. One World Inc. HR Council Skills Development Survey Findings Report – Final, août 2011.

8. Document de référence, p. 18.

9. Le bulletin "Metric of the Month" de la US Society for HR Management (SHRM) de décembre 2006 portait sur le sujet (voir: <http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/MetricoftheMonthTrainingCostPerEmployee.aspx> - SHRM Metric of the Month, 12-01-2006).

10. Forum des politiques publiques, p. 1.

11. Enquête sectorielle d'Imagine Canada, vol. 1, n° 3, fév. 2011, p. 1.

de payer comme étant un obstacle majeur à la poursuite de la formation. Les données du sondage montrent les habitudes de dépenses des organismes selon leur taille. En utilisant une méthode de calcul informelle pour évaluer les dépenses de formation annuelles moyennes par employé, nous évaluons que les petits organismes (1 à 5 employés) dépenseraient 1 000 \$ annuellement par employé sur la formation et le perfectionnement professionnel, tandis que les organismes de grande taille (100 employés et plus) dépenseraient 500 \$ par employé chaque année et les organismes de taille moyenne entre 100 \$ et 400 \$ par employé annuellement.

Quoiqu'il s'agisse d'évaluations approximatives, les résultats du sondage corroborent le rapport de la SHRM voulant que les ressources financières demeurent problématiques pour les OSBL¹². Le document de référence du projet et le rapport du Forum des politiques publiques confirment ces résultats.

Il n'est pas facile d'établir les niveaux de ressources suffisants. On pourrait parler en termes de montant annuel par employé (peut-être 1 000 \$), de pourcentage de la masse salariale (la province de Québec exige 1 % des organismes ayant une masse salariale de 250 000 \$ ou plus), ou de systèmes où les budgets et les événements de formation sont alloués aux employés sur une base annuelle. Toute étude des investissements en formation et en perfectionnement professionnel devrait inclure les approches novatrices à faible coût comme la création d'un programme de formation par plusieurs organismes qui donnent ensuite cette formation à leur personnel ou encore la mise au point collaborative de séminaires de perfectionnement professionnel auxquels le personnel de plusieurs organismes participe.

La recherche et les résultats du sondage soulèvent la question de la capacité au sein du secteur communautaire. Comme prévu, les résultats du sondage révèlent fréquemment des différences entre les organismes de petite, moyenne et grande taille. Il est évident que la majorité des organismes qui ont participé au sondage ne dépensent pas les montants suffisants ou n'ont pas accès à des ressources

financières suffisantes pour répondre aux besoins de formation et de perfectionnement professionnel du secteur. Il semblerait que les petits organismes dépensent plus par employé que les organismes de grande et de moyenne taille, ce qui pourrait s'expliquer par le besoin de polyvalence et d'assumer plusieurs tâches dans les petits OSBL. Quoiqu'il en soit, les petits organismes vivent les pressions financières les plus élevées¹³. Les OSBL de grande et moyenne taille, quoiqu'ils dépensent plus que les petits, semblent dépenser beaucoup moins par employé.

Les organismes de grande et de moyenne taille semblent plus solides, car ils ont souvent du personnel de gestion des RH professionnel. Nous avons pu constater un lien entre l'existence de ressources en RH dédiées et l'inclusion des employés dans la prise de décision sur la formation et le perfectionnement professionnel ainsi que la réalisation des engagements de formation. Tout comme les petits organismes, les organismes de grande et de moyenne taille connaissent les pressions mentionnées plus haut et il n'est pas certain qu'ils ont les ressources financières nécessaires pour répondre à leurs besoins de perfectionnement professionnel.

Les résultats du sondage laissent entrevoir un lien positif entre les bonnes pratiques de RH et la réalisation des engagements de formation. Des pratiques comme les évaluations de rendement pour cerner les besoins de formation et la participation des employés aux décisions de formation semblent donner de bons résultats en matière de formation. Bien entendu, ces pratiques se retrouvent plus souvent au sein des grands organismes. Le document de référence a révélé que les pratiques de travail et de RH doivent être (1) regroupées dans des **grappes** de pratiques se renforçant mutuellement, (2) intégrées à la stratégie d'ensemble de l'organisme, et (3) **appuyées** par les directeurs, les superviseurs et le syndicat, le cas échéant¹⁴. La pertinence de la formation offerte exige un suivi auprès des intervenants. Quoiqu'il semble qu'un petit nombre de répondants ait indiqué que la formation suivie n'était pas pertinente, le fort pourcentage de répondants

12. SHRM.

13. Forum des politiques publiques, Introductory letter by David Mitchell.

14. Document de référence, p. 18.

qui a indiqué que la formation aidait à répondre en partie à des besoins de compétences mérite d'être analysé plus avant. On devrait demander aux intervenants de définir clairement les lacunes de formation et comment les combler. Il faudrait aussi voir comment un programme de formation ou de perfectionnement professionnel spécifique n'est qu'une des composantes pour combler une lacune de formation particulière et quelles sont les autres composantes.

L'accès à l'information est aussi essentiel, notamment l'accès à l'information sur les programmes de formation qui répondent aux besoins du secteur communautaire. Ceci est particulièrement vrai des petits organismes. Mentionné dans le sondage comme un obstacle, l'accès à l'information influence aussi comment les organismes de petite et de moyenne taille parviennent à trouver de la formation. Le rapport du Forum des politiques publiques révèle comment le réseautage au niveau de la direction des petits organismes amène à des économies par le biais de partenariats et la création d'économies d'échelle¹⁵. Les données du sondage ont aussi révélé que les personnes au sein du secteur utilisent les réseaux comme d'importantes sources d'information sur la formation.

Les questions suivantes devraient être approfondies afin d'élaborer une stratégie de développement des compétences pour le secteur. De telles stratégies devront être déclinées afin de s'adapter à la taille et à l'ancienneté des OSBL.

- **Ressources financières et reliées suffisantes** : établir des normes d'investissement annuel en formation et en perfectionnement professionnel selon la taille des organismes. Traiter de capacité et inclure des stratégies pour regrouper les ressources.
- **Priorités de formation et de perfectionnement professionnel** : Confirmer que le leadership stratégique, les finances et la collecte de fonds et le développement de partenariats sont des priorités pour les organismes de toutes tailles et anciennetés.
- **Lacunes dans la formation et le perfectionnement professionnel** : repérer les lacunes et comment elles peuvent être comblées. Voir comment les différentes composantes de la formation et du perfectionnement professionnel se combinent et se renforcent mutuellement pour combler une lacune particulière.
- **Accès à l'information** : voir comment l'on peut améliorer les systèmes d'accès à l'information sur les programmes de formation et de perfectionnement professionnel et comment l'on peut rehausser et soutenir le développement de réseaux, notamment chez les petits organismes.
- **Succès et innovations** : voir comment l'on peut partager l'information et les leçons apprises quant aux pratiques et au suivi organisationnel en matière de formation et de perfectionnement

15. Forum des politiques publiques, p. 1.

1 Introduction

Ce rapport examine les pressions subies par les OSBL du secteur, de même que les défis auxquels ils sont confrontés, grâce aux données du sondage sur les activités des organismes.

L'initiative de développement des compétences et du leadership prévoit la création d'un plan de développement des compétences stratégique pour le secteur communautaire au Canada. Plusieurs étapes ont précédé ce rapport sur *l'État actuel du développement des compétences : le secteur communautaire canadien (Rapport d'état actuel)*. Tout d'abord, de la recherche secondaire sur les stratégies de développement des compétences utilisées par le secteur au Canada et à l'étranger a fait l'objet d'un document de référence. S'appuyant sur cette recherche et travaillant de près avec le Conseil RH pour le secteur communautaire (Conseil RH) et le comité consultatif du projet, un sondage a été mené afin d'obtenir un aperçu des initiatives de formation et de perfectionnement professionnel des OSBL au Canada. Le sondage, *Connaitre l'état du développement professionnel dans le secteur communautaire*, a repéré les forces, les lacunes et les besoins de formation et de perfectionnement professionnel futurs.

Le *Rapport d'état actuel* comprend les principaux résultats de la recherche menée par One World Inc. sous la direction du Dr Morley Gunderson et d'autres rapports dont *l'Enquête sectorielle d'Imagine Canada* et celui du Forum des politiques publiques intitulé *Adapting and Thriving Innovative Practices by Small and Medium OSBL Emerging from the Economic Downturn*. Ce rapport examine les pressions subies par les OSBL du secteur, de même que les défis auxquels ils sont confrontés, grâce aux données du sondage sur les activités des organismes.

Approche et limites du sondage

Les conseillers ont préparé le questionnaire en collaboration avec le Conseil RH et le comité consultatif du projet. Les principaux sujets d'enquête étaient :

1. Caractéristiques (taille et type des organismes, région géographique desservie, budget, etc.)
2. Pratiques de compétences et de formation actuelles des organismes répondants
3. Besoins de compétences et de formation ressentis par les organismes répondants

Le sondage a été fait en ligne à l'aide de [Fluid Surveys](#). Le sondage comportait surtout des questions fermées (choix multiples et cases à cocher); une question pour repérer les priorités (choix de trois priorités); et quelques questions ouvertes.

Le Conseil RH a choisi des personnes représentatives du public cible, dont les membres du comité consultatif du projet, pour tester la clarté et la convivialité du sondage en anglais et en français. Des raffinements ont été apportés à la suite de ces tests. Les questions du sondage ne comprenaient pas d'information permettant d'identifier les répondants et les résultats sont présentés sous forme agrégée seulement (seuls les membres de l'équipe de recherche et le Conseil RH avaient accès aux réponses individuelles).

Une approche basée sur la population a invité les OSBL canadiens de toutes tailles (de ceux ne comportant aucun employé aux grands organismes) à remplir le sondage.

Une demande de déclaration d'intérêt et d'aptitude à la participation au sondage ont été envoyés à la liste électronique du Conseil RH comprenant environ 9000 organismes, puis le Conseil RH a puisé dans ses réseaux pour trouver 1000 autres adresses courriel; 356 ont manifesté leur intérêt et reçu une invitation au sondage. On a utilisé un échantillon en fonction des répondants modifié pour recruter des participants. Cette méthode d'échantillonnage permet de travailler avec des populations difficiles à cerner. Il s'agit d'une variante de la technique en boule de neige avec un système mathématique pour pondérer l'échantillon selon des données de réseau social déclarées par l'intéressé afin de compenser le fait qu'il ne s'agit pas d'un échantillon aléatoire. Étant donné les contraintes de budget et de temps, nous n'avons pu utiliser la technique RDS en entier; le projet ne pouvait comprendre que la partie référence de la technique et non le système mathématique. Les répondants au sondage ont été invités à fournir le nom de trois autres organismes auxquels l'invitation pouvait être envoyée et nous avons demandé à des personnes ressources au sein de divers réseaux de diffuser l'invitation plus largement. Des 772 sondages remplis, les participants qui représentaient près de 50 % des sondages remplis ont fourni 377 références.

Le sondage était en ligne pendant une période de sept semaines, soit du 1er mai au 30 juin 2011. Les conseillers ont fait des rapports hebdomadaires afin de surveiller le taux de réponse et la participation des répondants de divers sous-groupes selon la taille de l'organisme (grand, moyen, petit, sans employé). Les références fournies par les répondants étaient acheminées au Conseil RH, qui transmettait les invitations au sondage.

Toutes les questions au sondage étaient obligatoires jusqu'au 7 juin; après cette date, elles étaient toutes optionnelles afin d'encourager les participants à remplir le sondage. Le taux d'achèvement du sondage dans les deux cas était comparable. Nous ne pouvons déterminer s'il aurait été plus élevé dans l'échantillon initial si les questions avaient été optionnelles. Même lorsque les questions étaient optionnelles, les répondants n'avaient que rarement tendance à sauter des questions. Quoique les répondants pouvaient remplir une partie du sondage puis retourner pour le compléter, la plateforme ne permettait pas d'envoyer des rappels aux personnes qui n'avaient pas terminé.

Nous avons analysé les résultats à l'aide de Fluid Surveys, de pair avec Minitab afin de croiser les données. Nous avons utilisé Excel pour les tableaux croisés de groupes qui ont été présentés sous forme de graphiques. Un expert en statistiques a travaillé avec l'équipe de conseillers afin de mettre au point un plan d'analyse, qui comprenait un sommaire de fréquence et de pourcentage pour les questions fermées et de l'analyse de contenu pour les questions ouvertes, le plus souvent les réponses « autres » à certaines questions.

Des tests statistiques n'ont pu être réalisés étant donné les limites des données découlant de la base de sondage inconnue. Étant donné l'inexistence d'une base de sondage selon la population pour les OSBL, nous avons choisi une technique RDS modifiée pour trouver des participants. Puisqu'il n'existe pas de trame de données exhaustive sur la population qui nous intéresse, les données ne nous permettent pas de définir un dénominateur pour évaluer les pourcentages de population. L'avantage de l'échantillonnage en boule de neige est le fait qu'il permet de retenir autant de répondants que possible. Cette approche ne permet pas cependant

de caractériser les sous-groupes de répondants et leur relation à la population totale d'OSBL. Bien que les répondants au sondage représentent presque assurément la population cible de façon plus efficace qu'un échantillon tiré d'une liste de candidats potentiels, les biais inconnus qui demeurent ne nous permettent tout simplement pas de faire des tests statistiques formels afin de déterminer les différences entre les groupes, car nous ne sommes pas certains de la représentation des divers groupes au sein de notre échantillon.

Nous avons donc recueilli 772 sondages complets, dont les réponses permettent de dresser un portrait des activités et des enjeux de développement dans le secteur communautaire canadien.

Contexte

Le secteur communautaire représente 7,2 % de la main-d'œuvre rémunérée canadienne avec des salaires annuels aux alentours de \$ 27 milliards¹⁶. Selon des recherches publiées par les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques en 2009, le secteur communautaire emploie 11 fois plus de personnes que l'industrie automobile et quatre fois plus que le secteur agricole – et contribue autant au produit national brut que les principaux secteurs de l'économie¹⁷. Autrement dit, notre pays profite doublement des OSBL : par leur contribution économique (emploi) et leur contribution sociale, soit la prestation de services aux personnes et aux collectivités du Canada¹⁸.

Les champs d'activité du secteur sont extrêmement variés. Santé et services sociaux, arts et culture, sports, activités récréatives, environnement et logement ne sont que quelques exemples parmi d'autres. Quant à l'emploi, tout comme dans le secteur privé, la majorité des employeurs (57,5 %) sont très petits, employant d'une à quatre personnes. Ces petits employeurs représentent 6,9 % de l'emploi dans le secteur. Il y a par contre un petit nombre de grands employeurs (3,1 %) qui emploie 100 personnes et plus. Ils représentent 53,4 % de l'emploi dans le secteur¹⁹.

D'importants facteurs alimentent le besoin d'une stratégie de leadership et de développement des compétences dans le secteur communautaire. À l'interne, le secteur subit les mêmes pressions démographiques que tous les secteurs canadiens : une main-d'œuvre vieillissante, un faible taux de natalité et le besoin d'attirer et de former de nouveaux employés et chefs pour remplacer ceux qui partent à la retraite. Les changements démographiques reflètent aussi une plus grande diversité, les rangs des nouveaux travailleurs comprenant de plus en plus d'autochtones, de nouveaux immigrants et de personnes handicapées²⁰.

Le secteur subit aussi des pressions externes qui ajoutent à la charge de travail et aux pressions liées à la capacité financière et à la stabilité. En ce qui a trait à la charge de travail, le secteur doit réagir à des tendances au sein du gouvernement et du secteur public. Des changements au niveau des soins de la santé voient de nombreux patients quitter les hôpitaux pour retourner à la maison, ce qui crée une demande pour du soutien communautaire et des soins à domicile. Les gouvernements se retirent de certains secteurs des services sociaux et du logement, laissant les OSBL prendre le relai. Ces tendances se conjuguent à une augmentation des clientèles desservies par les OSBL (personnes âgées, autochtones et nouveaux immigrants notamment)²¹.

La nature du financement des OSBL a aussi changé. Dans certains cas, les gouvernements réduisent le niveau de subvention tandis que dans d'autres, on délaisse le financement de base pour adopter le financement par projet. Les OSBL doivent alors se faire concurrence pour obtenir des fonds à court terme qui répondent à un besoin particulier. Un autre défi que doit affronter le secteur est le besoin croissant de se conformer aux nouvelles normes de reddition financière et d'imputabilité. Certains de ces changements peuvent rendre plus difficile l'établissement d'engagements à long terme auprès du personnel. Il semblerait aussi que la collecte de fonds privée soit plus problématique, les donateurs les plus fiables subissant eux aussi le ralentissement économique²².

16. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/101217/dq101217b-fra.htm>

17. <http://hrcouncil.ca/main-doeuvr/aperçu.cfm>

18. OWI Proposal, p. 21.

19. <http://hrcouncil.ca/main-doeuvr/statistics.cfm>

20. http://www.vsi-isbc.org/eng/hr/pdf/nli_brochure.pdf, p. 2.

21. Ibid.

22. Forum des politiques publiques, p.1

Une stratégie de leadership et de développement des compétences à l'échelle du secteur est essentielle si le secteur entend poursuivre sa croissance et continuer à jouer son rôle en tant qu'employeur, mais aussi dans la prestation des services. La formation et le perfectionnement professionnel sont nécessaires pour intégrer de nouveaux travailleurs au secteur. Ils doivent outiller ces nouveaux travailleurs et des travailleurs existants avec les compétences requises pour procurer au secteur les capacités de leadership stratégique et de gestion financière dont il aura besoin à l'avenir.

Certaines stratégies de développement des compétences, provenant surtout du secteur privé, montrent comment les employeurs se sont servis de stratégies de compétences pour répondre à des besoins de compétences émergents. De ce nombre :

- La rotation des tâches (par exemple, une réceptionniste ou un aide au soutien administratif effectue de temps à autre ou de façon régulière de la collecte de fonds ou du marketing) et la formation multitâche pour accomplir les différentes tâches et faciliter le travail multitâche (par exemple, offrir une formation à un logiciel au personnel administratif, qu'il utilise le logiciel souvent ou pas).
- Les équipes de travail, les cercles de qualité et la participation des employés afin d'utiliser les compétences et le savoir de terrain (par exemple, encourager la création d'équipes de travail interfonctionnelles qui éliminent les silos et promeuvent l'apprentissage au travail ou instaurer des sessions d'apprentissage au lunch dans la cafeteria des employés).
- Les stratégies de perfectionnement professionnel pour rehausser les habiletés et pour fidéliser et engager les employés intéressés par l'avancement (par exemple, faire participer le personnel activement au perfectionnement professionnel en contribuant au coût de la formation externe, encourager la formation en milieu de travail et le mentorat et intégrer l'avancement à l'évaluation du rendement)²³.

Voici quelques exemples de stratégies réussies et de leçons de même que les efforts faits à l'échelle internationale. Les principales stratégies à émerger sont :

- Les modifications au milieu de travail et aux pratiques de RH qui cherchent à rehausser la productivité et la compétitivité réussissent mieux lorsqu'elles sont combinées en grappes et qu'elles sont intégrées à la stratégie organisationnelle de base et appuyées par la direction.
- La formation réussit mieux lorsque les personnes qualifiées et formées reçoivent de l'avancement et lorsque la formation s'appuie sur une éducation de base et la littératie.
- Les travailleurs plus âgés ont plus de difficulté à intégrer la formation. L'intégration peut être facilitée en adaptant la formation à leurs besoins particuliers.
- Un petit nombre d'études canadiennes n'ont trouvé aucune relation significative entre la formation et la productivité d'une entreprise, sauf pour la formation informatique.
- Les programmes de perfectionnement professionnel ont généralement du succès quoique cette perception se base sur des études de cas autopubliées qui relient rarement ces perceptions à des mesures de rendement finales²⁴.

Les pressions externes (comme la révision des programmes gouvernementaux, la croissance des populations à risque, le ralentissement économique, les changements aux modèles de financement) de même que les défis associés aux changements démographiques associés à la main-d'oeuvre à l'interne (besoin de remplacer le personnel qui va à la retraite, besoin de s'assurer que le personnel a la formation et les compétences requises pour fonctionner dans le nouvel environnement changeant) poussent le secteur à vouloir se doter d'une stratégie de formation et de perfectionnement professionnel. Maintenant que nous avons examiné la littérature sur l'importance du perfectionnement professionnel pour le secteur, nous pouvons maintenant regarder les résultats du sondage sur les activités de développement des compétences afin d'avoir une idée de ce qui se passe sur le terrain.

23. Document de référence, p. 7.

24. Document de référence, p. 9.

L'analyse des résultats du sondage comporte les sections suivantes :

- caractéristiques des organismes du secteur
- activités de formation et de perfectionnement professionnel actuelles
- comment les organismes répondent-ils aux besoins de formation et de perfectionnement professionnel
- ressources, défis et obstacles

2 Caractéristiques des organismes

Un effort a été consenti afin d'obtenir des réponses d'organismes de toutes tailles.

Population du secteur

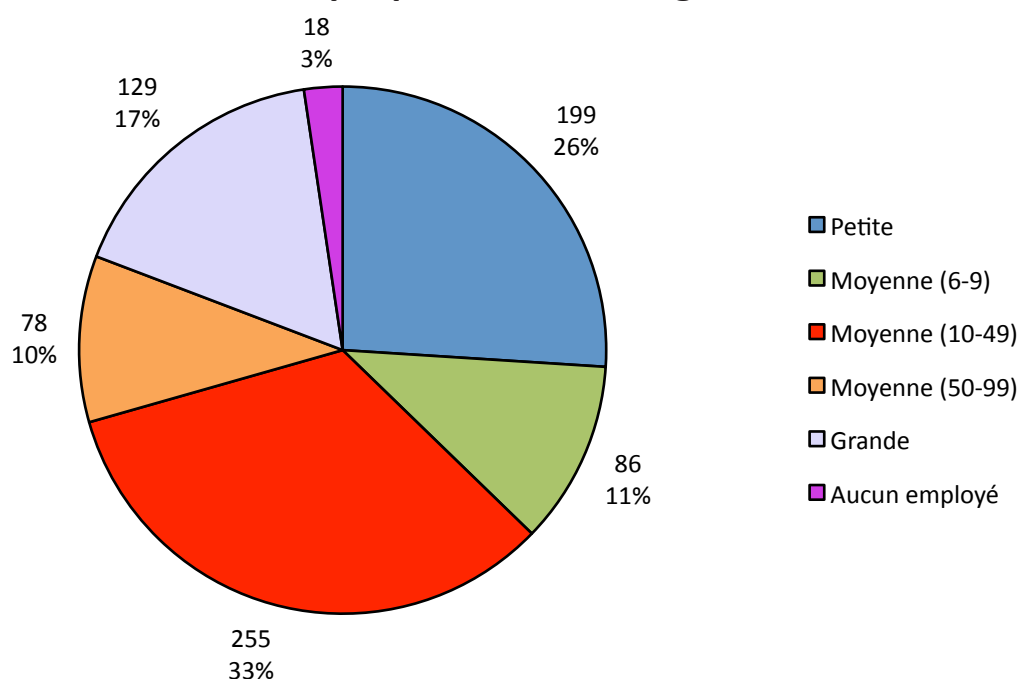
Comme nous le mentionnions précédemment, un sondage a été fait auprès des organismes du secteur communautaire de mai à juin 2011. Un total de 772 organismes ont répondu au sondage, dont 377 à la suite de références de la part de participants. Un effort a été consenti afin d'obtenir des réponses d'organismes de toutes tailles (voir les résultats en Fig. 1). Les organismes répondants ont été répartis selon leur taille : petite (1-5 employés), moyenne (6-99 employés) ou grande (100 employés ou plus). L'échelle retenue reflétait l'Étude sur la main-d'œuvre du Conseil RH et d'autres études récentes du secteur communautaire canadien.

Environ la moitié des répondants étaient de taille moyenne (54 %), ce qui signifie qu'ils emploient actuellement de 6 à 99 employés. Les petits organismes employant d'un à cinq employés représentaient 26 % des répondants. Il faut noter que les petits organismes représentent 57,5 % du secteur et étaient donc sous-représentés dans le sondage. Finalement, 17 % des répondants travaillaient pour de grands organismes, soit ceux comptant plus de 100 employés. Les efforts consentis pour recruter des organismes de toutes tailles ont porté fruit puisque les grands organismes ne représentent que 3,1 % du secteur. De plus, 2 % des répondants ont indiqué que leur organisme n'avait pas d'employé en ce moment. Quant à la syndicalisation, la majorité des répondants a indiqué que ses employés n'étaient pas syndiqués (83 %); dans d'autres cas, certains employés l'étaient (5 %) ou tous l'étaient (11 %).

Le tableau de la page suivante donne un aperçu de la répartition des répondants selon la taille de l'organisme, et réparti plus finement les organismes de taille moyenne.

La plupart (90 %) des organismes ont indiqué qu'ils étaient en affaires depuis plus de dix ans. Il faut donc noter que le sondage reflète les besoins de développement des compétences d'organismes établis.

Graphique 1 : Taille des organismes



Champs d'activité

Les organismes répondants oeuvraient dans une gamme d'activités. L'activité principale la plus souvent indiquée était les services sociaux (48 %)²⁵. Suivaient la santé (18 %), le développement communautaire et le logement (18 %), les arts et la culture (11 %), l'enseignement et la recherche (11 %), et la philanthropie et le bénévolat (10%). Un plus petit nombre d'organismes oeuvraient dans les sports et les activités récréatives (6 %), l'environnement (4 %), à l'international (3 %) et dans des activités religieuses (1 %)²⁶.

Soixante-deux pour cent des répondants ont indiqué qu'ils étaient autonomes, c'est-à-dire qu'ils n'étaient pas affiliés à un organisme provincial ou national plus important. En fait, 58 % ont indiqué qu'ils offraient des services au sein de leur collectivité, tandis que 35 % travaillaient à l'échelle provinciale ou territoriale.


Nous avons examiné les activités des organismes. Une forte proportion des organismes répondants a indiqué que leur principale activité était les services sociaux (48 %). Les autres secteurs étaient aussi bien représentés : développement communautaire et logement (18 %); santé (18 %); enseignement et recherche (13 %); arts et culture (11 %); philanthropie et promotion du bénévolat (10 %); défense des droits, politique et droit (9 %); autres (16 %). Un petit nombre d'organismes a indiqué que leur activité principale était les sports et les activités récréatives (6 %), l'environnement (4 %), l'international (3 %), et la religion (1 %).

Si l'on examine l'activité principale selon la taille de l'organisme, il n'est pas surprenant que les services sociaux étaient l'activité principale la plus sélectionnée, peu importe la taille: grande, 37 %; moyenne, 34 %; et petite, 19 % (pour plus de détails, consulter l'Annexe A).

25. 'Services sociaux' est une catégorie parapluie qui regroupe les services humains et sociaux, dont les services à l'enfance, les garderies, les services à la jeunesse, les services à la famille, les services aux handicapés, les services aux personnes âgées, les refuges, l'aide aux réfugiés, le soutien et le maintien du revenu.

26. Autres réponses (16 %) comprenaient des activités comme les services reliés au SIDA, les services reliés aux animaux (zoo, zoothérapie), le renforcement des capacités (développement économique et social communautaire, le bénévolat, les études supérieures dans les pays en voie de développement, l'engagement des individus, la recherche et la formation), les services à l'enfance, les centres de santé communautaire, les registres de chiens, l'emploi (services, conseil), l'éducation (agriculture, environnement, formation ouverte et à distance, commission scolaire, association d'enseignants), les soins d'urgence ou de crise (secours aux sinistrés et prévention, banque alimentaire, refuge, intervention en temps de crise et prévention du suicide), l'administration portuaire, la santé, le soutien au logement (crise, santé mentale), les fondations hospitalières, l'intégration des immigrants, la recherche et les projets sur le marché du travail, la littératie, la médiation et la formation, les musées, la réglementation, les services ruraux, les personnes âgées (services à domicile), les entreprises sociales, la justice, le tourisme, la gestion des fonds d'affectation spéciale, philanthropie industrielle, les services de bénévolat (centre, information et aiguillage), la planification de la main-d'oeuvre, la jeunesse, etc.

Graphique 2 : Emplacement des organismes répondants

Réponse	Tableau	Pourcentage	Nombre
Alberta		18 %	141
Colombie-Britannique		18 %	142
Manitoba		5 %	41
Nouveau-Brunswick		3 %	21
Terre-Neuve et Labrador		4 %	28
Territoires du Nord-Ouest		1 %	5
Nouvelle-Écosse		3 %	24
Nunavut		0 %	1
Ontario		37 %	284
Îles du Prince-Édouard		1 %	5
Québec		5 %	42
Saskatchewan		3 %	26
Yukon		1 %	9
Refuse de répondre à la question		0 %	3
Total Réponses			772

- Pour les organismes de grande et de moyenne taille, d'autres activités principales étaient la santé (12 à 15 %) ainsi que le développement communautaire et le logement (13 %).
- Les activités des petits organismes étaient mieux réparties dans tout le secteur communautaire, d'autres activités fréquemment sélectionnées étant les arts et la culture (13 %), l'enseignement et la recherche (12 %) et autres (16 %).

Les OSBL locaux et régionaux des services sociaux dominaient donc les résultats du sondage. Toutefois, bon nombre d'autres activités étaient représentées et mieux réparties dans les réponses des petits OSBL.

Représentation géographique

Globalement, l'emplacement des répondants ne correspond pas à la répartition de la population canadienne. Il y a une forte représentation de l'Ontario (37 %) et des provinces plus peuplées de l'Alberta (18 %) et de la Colombie-Britannique (18 %)²⁷. Le faible taux de réponse du Québec (5 %) s'explique à une entente entre le Conseil RH et le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO ÉSAC)²⁸.

27. <http://www40.statcan.gc.ca/102/cst01/demo02a-fra.htm>

28. Le Conseil RH a un protocole d'entente avec le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO ÉSAC) depuis 2005, qui prévoit les relations de travail entre les deux organismes. Ce protocole a été établi à la lumière de leurs objectifs communs d'appuyer le développement de la main-d'œuvre dans le secteur communautaire. La sous-représentation des organismes québécois dans les réponses au sondage découle du respect de la nature et de l'intention du protocole, qui énonce que « Le Conseil RH reconnaît le rôle, les responsabilités et le champ de compétence du CSMO ÉSAC, et s'engage à ne pas intervenir seul au Québec sans l'accord et/ou la collaboration expresse du CSMO ÉSAC ». Le sondage sur le développement des compétences n'a pas été approuvé par le CSMO ÉSAC afin de cibler et cueillir des données au Québec. Les données provenant du Québec proviennent du processus de recrutement de participants par référence qui demandait aux répondants du sondage de référer jusqu'à trois autres organismes. Les noms recueillis grâce à ce processus étaient examinés chaque semaine et toute information qui faisait clairement référence à un organisme situé au Québec était retirée du processus de recrutement.

État financier

Le sondage révèle des données intéressantes sur la stabilité et, dans certains cas, la croissance modeste qu'a connue le secteur au cours des trois dernières années. Parmi les répondants, 86 % ont indiqué que, au cours des trois dernières années, ils avaient augmenté leur personnel (48 %) ou l'avaient maintenu (38 %). Quant au budget d'exploitation, 81 % ont indiqué qu'il avait augmenté (55 %) ou s'était maintenu (26 %).

Quoique l'on peut y voir de bonnes nouvelles, il faut demeurer prudent. Un nombre plus élevé d'organismes de grande et moyenne taille a répondu au sondage et 90 % des répondants étaient établis (comptaient dix ans et plus d'existence). De tels organismes ont souvent une source de financement stable qui s'appuie sur des relations continues ou sur leur réputation²⁹. Grâce à des sources de financement établies et à plus long terme, ces organismes seraient en meilleure position pour s'adapter aux changements, ce qui peut expliquer leur attitude positive. De plus, comme le soulignait le document de référence, l'augmentation de la clientèle desservie par les OSBL (autochtones, nouveaux immigrants, etc.) a donné lieu à une augmentation de la demande de services. La clientèle a aussi augmenté à la suite du retrait des gouvernements de certains domaines de service public. Selon le rapport de l'*Enquête sectorielle d'Imagine Canada*,

« Environ la moitié d'entre eux éprouvent de la difficulté à mener à bien leur mission et un peu moins d'un quart des organismes déclarent que leur existence est en péril³⁰. »
» De même, « un peu plus de la moitié des organismes prévoit des difficultés à couvrir les dépenses au cours des deux prochaines années³¹. »

Le même rapport poursuit en observant des niveaux de stress et des pressions de financement plus élevés chez les petits organismes. Malgré les grands défis vécus par le secteur, la plupart des organismes ont affiché un niveau élevé de confiance en l'avenir. Les données de l'*Enquête sectorielle* ont aussi été analysées par le Forum des politiques publiques qui note que,

« Afin d'affronter ces défis au cours des trois dernières années, de nombreux OSBL de petite et de moyenne taille ont dû repenser leurs méthodes de travail. Certains organismes semblent s'en tirer plutôt bien : ils se sont adaptés et ils prospèrent³². »

Lorsque l'on analyse les résultats du sondage, il faut tenir compte de l'impact de ces caractéristiques sur les résultats. Quoique toutes les tailles d'organisme étaient représentées, il y avait un nombre plus élevé de grands organismes. De plus, près de la moitié des organismes travaillaient dans les services sociaux. Ajoutez à cela le fait que 90 % des répondants étaient dans les affaires depuis 10 ans ou plus, ce qui fait que les résultats du sondage reflètent mieux l'opinion d'organismes mieux établis. Nous avons recueilli beaucoup moins d'information sur les petits organismes sans doute plus fragiles qui ont récemment été formés pour répondre aux besoins et aux aspirations de la collectivité.

29. Nous n'avons pas demandé aux répondants leurs sources de financement; gouvernement, dons, etc.

30. Imagine Canada, *Enquête sectorielle*, p. 1.

31. Ibid, p. 2.

32. Forum des politiques publiques, p. 1.

3 Activités de formation et de perfectionnement professionnel

Les OSBL se sont engagés dans le processus de formation malgré les nombreux défis que cela représente.

Participation à la formation

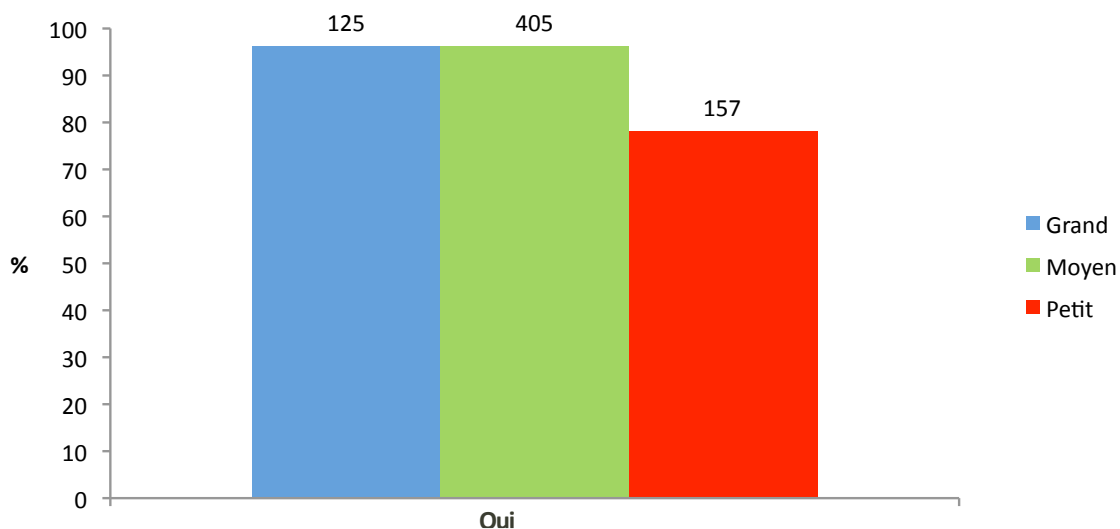
Un examen attentif de l'état du développement des compétences dans le secteur communautaire indique clairement que cette activité repose déjà sur des bases solides. Les OSBL se sont engagés dans le processus de formation malgré les nombreux défis que cela représente. Les données du sondage révèlent en effet qu'ils participent à la formation et au perfectionnement professionnel (90 % au cours des trois dernières années).

Même si cette participation a été légèrement plus faible dans les petits organismes, on constate un taux de participation élevé de l'ensemble des organismes (78 % pour les petits, 96 % pour les moyens et les grands).

Les niveaux d'activités de formation ont été comparés selon la localisation géographique et l'activité principale des organismes. Ces résultats se sont avérés très semblables chez 90 % des répondants qui ont mentionné que leur organisme avait fait de la formation et du perfectionnement professionnel au cours des trois dernières années.

Le sondage s'intéressait également au type de formation et de perfectionnement professionnel entrepris par les OSBL. Ces types ont été répartis en six catégories, comme on le voit dans la graphique 4, page suivante.

Graphique 3 : Formation et perfectionnement professionnel



Graphique 4 : Regroupement des types de formation et de perfectionnement professionnel

<p>Leadership stratégique</p> <p>Leadership</p> <p>Planification stratégique</p> <p>Gestion de projet et de programme</p> <p>Gestion du changement</p> <p>Gestion du risque</p> <p>Suivi et évaluation</p> <p>Partenariats</p> <p>Collaboration, partenariat avec d'autres organismes</p> <p>Négociation, persuasion, défense des droits</p> <p>Développement communautaire</p> <p>Compétence culturelle</p> <p>Ressources humaines</p> <p>Gestion des RH (salariés)</p> <p>Gestion des bénévoles</p>	<p>Finances et collecte de fonds</p> <p>Gestion financière</p> <p>Proposition, demande de subventions</p> <p>Collecte de fonds</p> <p>Entrepreneuriat, innovation</p> <p>Marketing</p> <p>Communications, marketing, relations publiques</p> <p>Médias sociaux</p> <p>Compétences de base</p> <p>Compétences essentielles (littératie, numéracie)</p> <p>Compétences linguistiques (ALS/FLS)</p> <p>TI, culture informatique</p> <p>Profession, formation professionnelle</p>
--	---

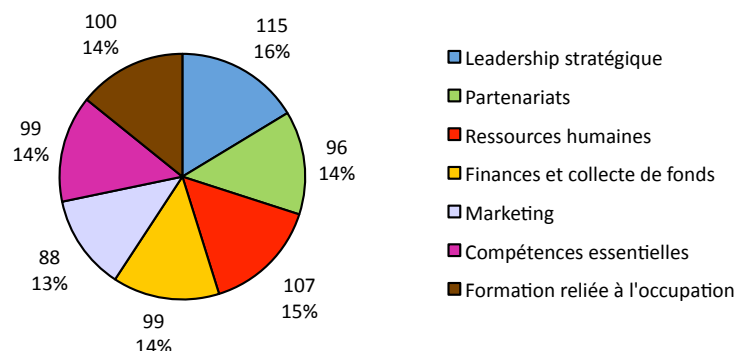
Les catégories les plus souvent mentionnées ont été le leadership stratégique, les finances et la collecte de fonds, et le partenariat (respectivement 16 à 19 %, 14 à 18 % et 14 à 16 %; voir figures 5a et 5c, page suivante). Ces catégories ont été systématiquement choisies par l'ensemble des organismes.

En mettant l'accent sur le leadership stratégique, les finances et la collecte de fonds, et le partenariat, les OSBL du sondage rejoignent les points considérés dans la recherche préliminaire comme essentiels pour répondre aux besoins croissants du secteur communautaire. Par exemple, voici ce que l'on peut lire dans les recommandations du Forum des politiques publiques :

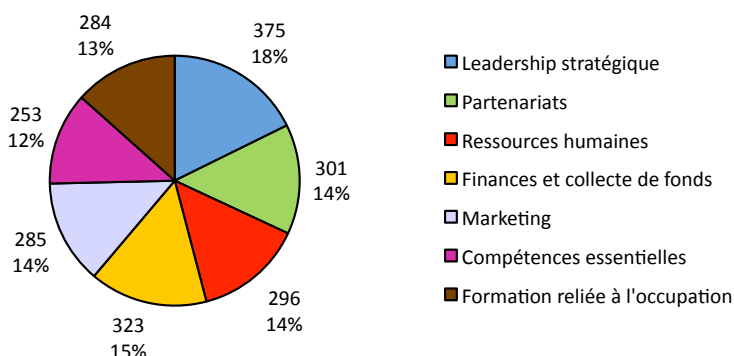
« Investissez dans le renforcement de la gouvernance, le leadership professionnel, et la capacité organisationnelle pour mettre le plan en œuvre³³. »

Leur rapport recommande également que le secteur démultiplie les partenariats stratégiques qui contribuent à réduire les frais généraux et à améliorer les collectes de fonds³⁴.

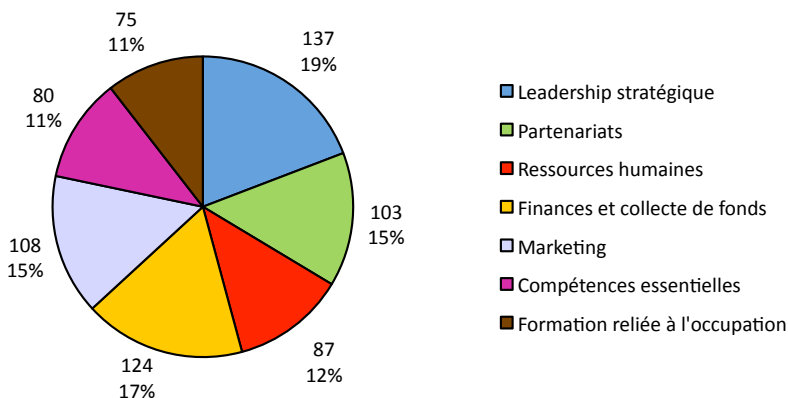
Graphique 5a : Formation et perfectionnement professionnel dans les grands organismes (trois dernières années)



Graphique 5b : Formation et perfectionnement professionnel dans les organismes de taille moyenne (trois dernières années)



Graphique 5c : Formation et perfectionnement professionnel dans les petits organismes (trois dernières années)



33. Ibid, p.6.

34. Ibid.

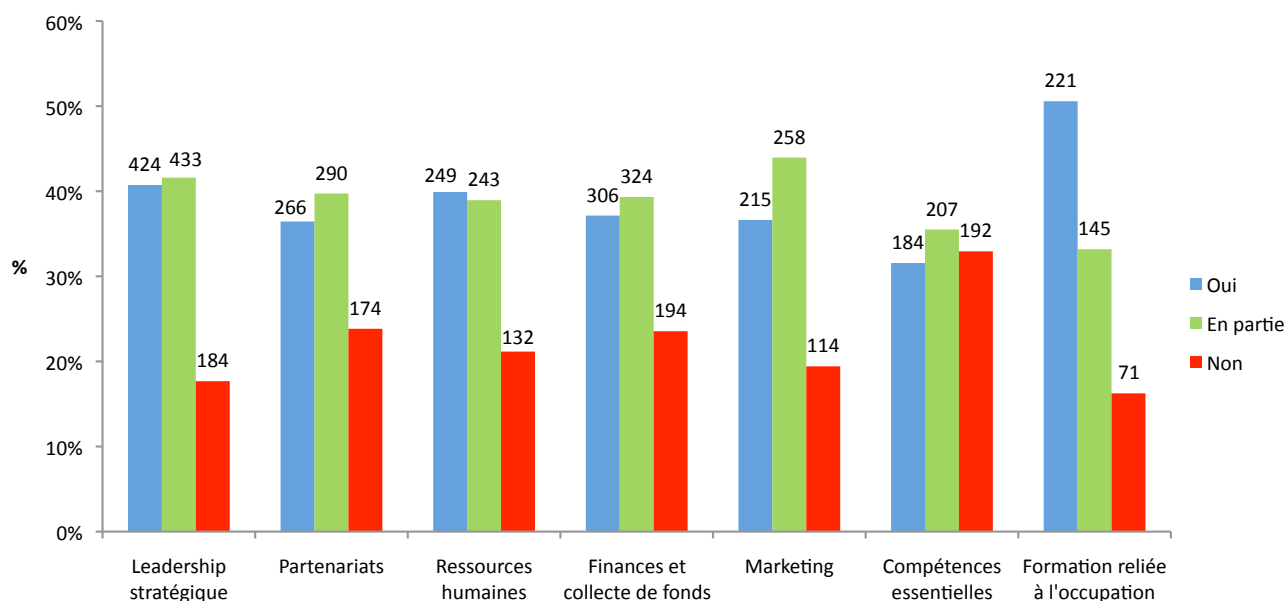
Pertinence de la formation

Le sondage demandait aux répondants de se pencher sur la pertinence de la formation. En général, ils ont mentionné que la formation venait combler une lacune. En utilisant les mêmes catégories pour les types de formation et de perfectionnement professionnel (voir page précédente), la liste suivante indique la proportion de répondants ayant mentionné une catégorie qui s'était avérée utile ou partiellement utile pour combler une lacune dans la formation³⁵ :

- Formation professionnelle (84 %)
- Leadership stratégique (82 %)
- Marketing (81 %)
- Ressources humaines (79 %)
- Finances et collecte de fonds (77 %)
- Partenariats (76 %)
- Compétences de base (67 %)

Si l'on exclut la formation professionnelle et les compétences de base, le pourcentage des organismes ayant répondu « oui » ou « partiellement » au fait qu'une lacune avait été comblée par une formation en particulier a été sensiblement le même (voir graphique 6).

**Graphique 6 : La formation correspondait-elle à une lacune?
(tous les organismes)**



Pour toutes les catégories de la figure 4, le pourcentage de « oui » variait entre 32 et 51 %, alors que celui des « partiellement » allait de 33 à 44 %. Notons que le nombre de répondants ayant indiqué que la formation n'avait été que partiellement utile est relativement élevé. Ce qui est peut-être en soi une réponse positive puisque les organismes règlent rarement une lacune de formation uniquement au moyen d'une activité de formation ciblée.

35. Ces pourcentages concernent exclusivement les répondants qui ont eu recours à la fois à la formation et au perfectionnement professionnel et qui ont déclaré que cela s'était avéré utile ou partiellement utile pour combler une lacune en formation.

D'autre part, ce nombre relativement élevé peut être révélateur des défis qui se posent aux organismes du secteur communautaire pour trouver de la formation appropriée. Exception faite de la formation professionnelle (51 % de « oui »; 33 % de « partiellement ») et des RH (39 % de « oui »; 39 % de « partiellement »), toutes les autres catégories sur la formation et le perfectionnement professionnel présentaient un pourcentage plus élevé de « partiellement » que de « oui ». Pour mieux comprendre ce qui explique ces réponses, il est nécessaire de vérifier si les 22 activités de formation et de perfectionnement professionnel présentées dans le sondage répondaient à des lacunes en formation (voir annexe B pour une répartition détaillée des réponses selon la taille de l'organisme)³⁶. On trouve certaines des réponses dans les informations suivantes.

- Le nombre de « partiellement » est assez élevé dans les activités de la catégorie Leadership stratégique. Plus spécifiquement, 41 à 51 % des grands organismes ont mentionné trouver la formation ciblée « partiellement » utile dans cette catégorie, ce qui inclut 51 % en gestion du changement. Fait intéressant, les petits organismes trouvent généralement la planification stratégique utile (54 % de « oui ») par rapport à 49 % chez les moyens organismes et 47 % chez les grands.
- Dans certains cas, le nombre de « partiellement » combiné à celui des « non » est assez élevé. Par exemple, pour le groupe Négociation, persuasion, défense des droits, 67 % des petits, 74 % des moyens et 78 % des grands organismes ont répondu « non » ou « partiellement ». Un autre groupe dans la catégorie Partenariats, le développement communautaire, a également reçu un nombre élevé de « non » ou de « partiellement » : 68 % pour les petits organismes; 66 % pour les moyens; 74 % pour les grands.
- Par ailleurs, la formation en gestion des RH a généralement été jugée utile, en particulier en ce qui concerne la gestion de personnel : 79 % des petits et des moyens organismes et 91 % des grands ont répondu « oui » ou « partiellement ».

- La catégorie Finances et collecte de fonds a reçu des réponses mitigées de la part de tous les organismes, peu importe leur taille. Pour le groupe Proposition, demande de subventions, 68 % des petits organismes, 67 % des moyens et 75 % des grands ont répondu « non » ou « partiellement ». Pour le groupe Entrepreneuriat/innovation, 81 % des petits organismes, 76 % des moyens et 84 % des grands ont répondu « non » ou « partiellement ».
- En ce qui a trait aux compétences linguistiques, 84 % des petits organismes, 85 % des moyens et 65 % des grands ont répondu « non » ou « partiellement ». Tant pour les compétences essentielles que linguistiques, un pourcentage élevé a répondu « non », ce qui suggère que la qualité de la formation en matière de compétences de base (en dehors des TI et de la culture informatique) est une notion difficile à cerner dans le secteur communautaire.
- Seule la formation dans la catégorie Profession, formation professionnelle a été considérée comme complètement ou partiellement utile par les organismes : 94 % dans les grands organismes; 83 % dans les moyens; 77 % dans les petits. Toutefois, dans cette importante catégorie pour la formation et le perfectionnement professionnel, les petits organismes réussissent plus difficilement à combler leurs besoins.

Pendant que nous interprétons positivement le total des « oui » et des « partiellement », n'oublions pas que les répondants ont souvent de la difficulté à combler leurs besoins en formation. Ils expriment aussi une préférence pour la formation à l'interne et sur les lieux de travail, probablement pour exercer un contrôle des coûts, mais également pour s'assurer que les formateurs comprennent bien les besoins du secteur.

36. Veuillez noter que les résultats suivants concernent les 22 activités de formation présentées comme des choix dans le sondage et non les six catégories sous lesquelles ces activités ont été regroupées pour les besoins du présent rapport.

4 Répondre aux besoins de perfectionnement professionnel

Recourir à des pratiques professionnelles en RH est relativement fréquent pour établir les besoins en formation, en particulier dans les moyens et les grands organismes.

Capacité et systèmes de gestion

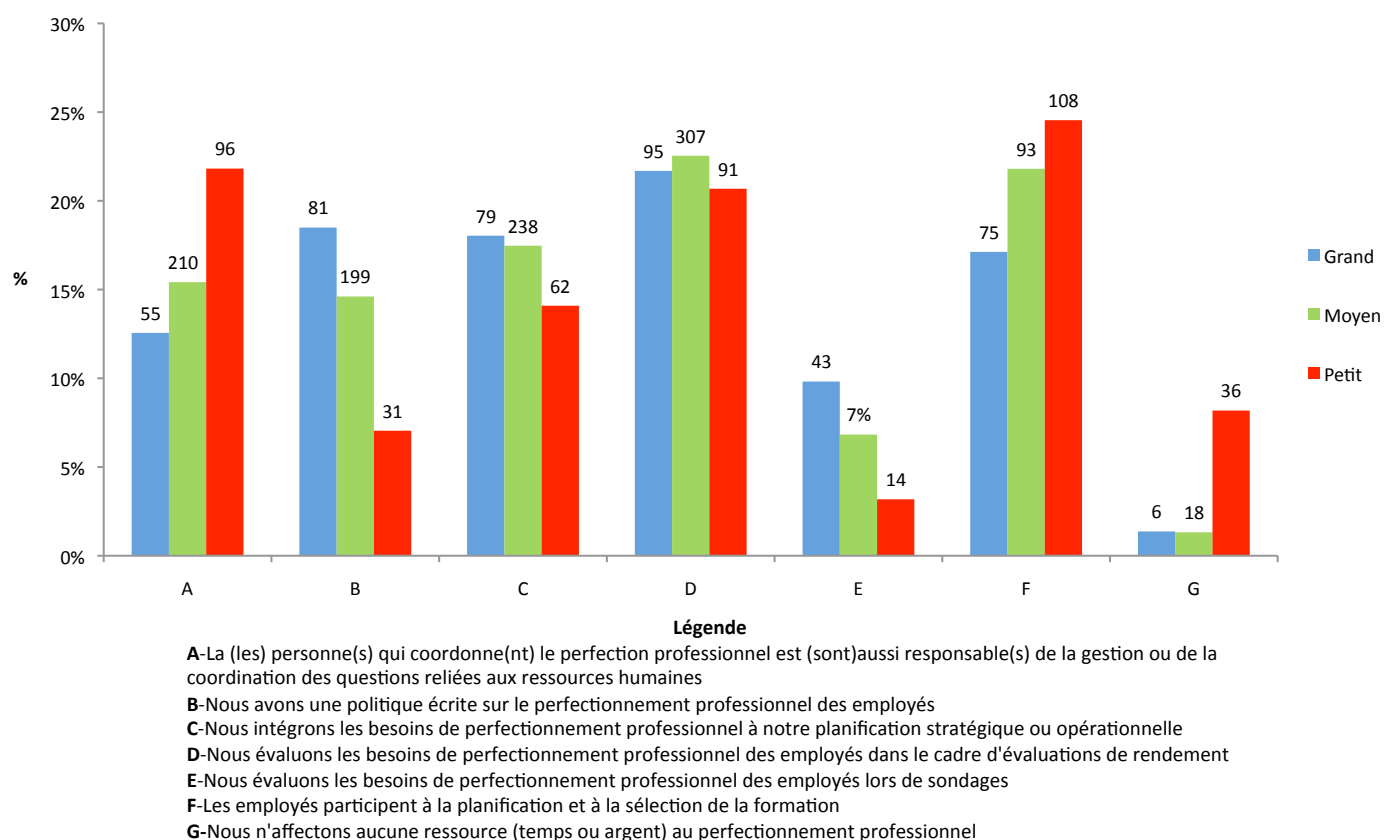
La capacité des organismes à évaluer leurs besoins en matière de compétences pour s'engager dans un processus qui leur permettra d'y répondre est fondamentale pour mettre en œuvre des stratégies efficaces de perfectionnement professionnel.

Recourir à des pratiques professionnelles en RH est relativement fréquent pour établir les besoins en formation, en particulier dans les moyens et les grands organismes :

- 64 % utilisent les évaluations de rendement pour établir leurs besoins en formation
- 63 % incitent leurs employés à participer au choix de la formation
- 50 % intègrent le perfectionnement professionnel dans leur planification stratégique
- 47 % ont un responsable ou un poste en RH réservé à leurs besoins en formation
- 41 % disposent de politiques sur la formation et le perfectionnement professionnel

Bien que les résultats du sondage indiquent que plusieurs OSBL recourent à ces pratiques professionnelles en RH, les données révèlent aussi qu'entre le tiers et la moitié ne les utilisent pas. Il semble donc qu'il y aurait un lien entre la capacité organisationnelle (taille) et la capacité interne en RH. Le tableau de la page suivante (figure 7) montre clairement que les moyens et les grands organismes sont plus susceptibles d'avoir une approche formelle en ce qui concerne la formation et les structures organisationnelles (personnel attitré, politiques, etc.) pour la soutenir.

Graphique 7 : Pratiques de gestion des RH



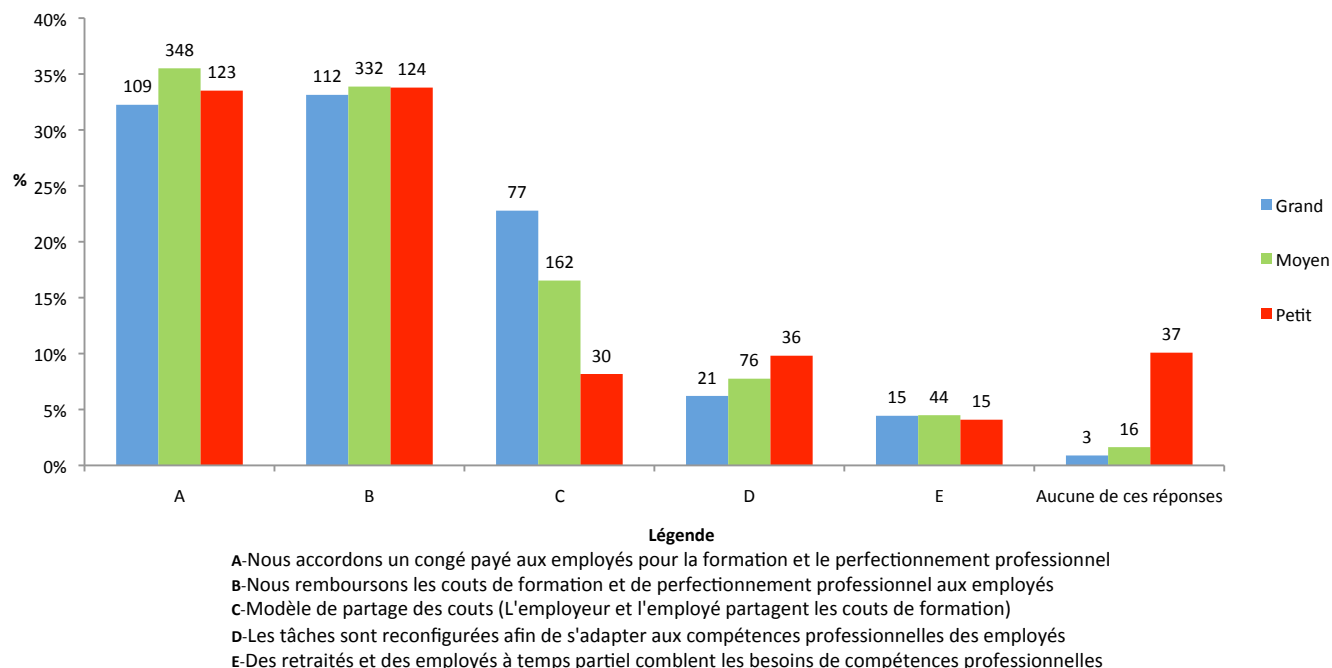
Parmi les principales observations relevées, mentionnons que :

- Les personnes responsables du perfectionnement professionnel dans les petits organismes (22 %) sont, aux dires de ceux-ci, plus souvent responsables des problématiques de gestion et de coordination des RH que dans les moyens (5 %) et les grands organismes (13 %).
- Les petits organismes (7 %) seraient moins nombreux à s'être doté d'une politique formelle de perfectionnement professionnel que les moyens et les grands organismes, où le pourcentage est respectivement de 15 et de 18 %.

Soixante-quinze pour cent des répondants ont indiqué que parmi les stratégies utilisées pour soutenir la formation et le perfectionnement professionnel au cours des trois dernières années figurait le fait de payer le salaire des employés pendant leur formation (75 %) ou de rembourser leurs frais (74 %). D'autres stratégies, telles que le modèle de partage des coûts (35 %), la reconfiguration des postes pour les adapter aux compétences professionnelles des employés (17 %) et l'embauche d'employés retraités ou à temps partiel pour aller chercher les compétences dont l'organisme a besoin (10 %) sont plus rarement utilisées. Enfin, certains répondants (11 %) ont indiqué qu'aucun des types de formation mentionnés n'était utilisé.

Bien que l'utilisation de ces stratégies soit assez constante dans l'ensemble des organismes, il existe certaines différences selon leur taille (ce qui est probablement un indicateur de la capacité financière de l'organisme, laquelle est en général un reflet de sa taille). La figure de la page suivante (figure 8) illustre les différentes stratégies utilisées pour soutenir la formation et le perfectionnement professionnel selon la taille de l'organisme.

Graphique 8 : Autres formes de formation (trois dernières années)



Caractéristiques de la formation

Au cours des trois dernières années, payer des cours (pour l'obtention d'un diplôme, d'un certificat ou d'une autre formation externe) qui ne menaient pas à des qualifications reconnues représentait le type d'activités de perfectionnement professionnel officiel le plus souvent proposé par les organismes des répondants (64 %). Les autres types d'activités de perfectionnement professionnel officielles offerts par environ 33 % des répondants incluaient l'apprentissage en ligne (36 %), des cours payés conduisant à l'obtention d'une attestation officielle reconnue par des organismes externes (34 %) ou par une université ou un cégep (30 %). Un peu moins du quart des répondants (22 %) ont mentionné n'avoir entrepris aucune activité de perfectionnement professionnel officielle apparaissant sur la liste.

- Les moyens et les grands organismes ont choisi plus souvent de payer des cours ne conduisant pas à des qualifications reconnues (35 %; 32 %); elles ont choisi dans une proportion à peu près équivalente de payer des cours conduisant à l'obtention d'une attestation officielle reconnue par des organismes externes (19 %; 23 %) ou par une université ou un cégep (16 %; 20 %) ou encore des cours d'apprentissage en ligne (21 %; 20 %).
- Les petits organismes ont choisi moins souvent de payer des cours conduisant à l'obtention d'une attestation officielle reconnue par des organismes externes (12 %) ou par une université ou un cégep (10 %) ou des cours d'apprentissage en ligne (13 %) par rapport aux organismes de taille moyenne (21 %) et de grande taille (20 %).

La majorité des organismes interrogés (88 %) n'ont pas de partenariat avec une université ou un collège pour combler leurs besoins en formation ou en perfectionnement professionnel. Seulement 2 % ont répondu qu'un partenariat était en cours d'élaboration et 10 % qu'un partenariat était en place. En ce qui concerne ces partenariats, les répondants des grands organismes ont mentionné avoir des partenariats dans une proportion de 23 %, comparativement aux organismes de taille moyenne (9 %) et de petite taille (6 %). Un petit pourcentage d'organismes de petite taille (1 %) et de taille moyenne (2 %) et d'organismes n'ayant pas d'employés (5 %) a indiqué qu'un partenariat avec une université ou un collège était en cours de développement pour répondre à leurs besoins en formation et en perfectionnement professionnel.

Formation non structurée

Le sondage a également porté sur les préférences des organismes en matière de formation non structurée. Les résultats ont montré que la formation à l'interne a été largement privilégiée (63 %) au cours des trois dernières années. Cette approche pourrait témoigner des efforts faits par les OSBL pour limiter les coûts en choisissant des formateurs et des mentors parmi les membres de leur personnel. Ce constat pourrait aussi exprimer l'idée selon laquelle le personnel de l'organisme serait le mieux placé pour comprendre les besoins de l'OSBL.

- D'autres types de formation non structurée proposaient l'entraînement du personnel par d'autres employés (58 %), le mentorat par les pairs et la formation professionnelle (57 %), et l'encadrement du personnel (52 %).
- Les répondants ont aussi mentionné avoir recours au partage de perfectionnement professionnel interorganisationnel (42 %), à l'observation au travail (31 %) et au partage du perfectionnement professionnel intersectoriel (30 %).
- Quelques répondants (11 %) n'ont choisi aucune des options de formation non structurée.

La préférence marquée pour la formation non structurée reflète probablement une volonté de minimiser les coûts, comme en témoignent les réponses au sondage qui indiquent que les coûts et la perte du temps consacré au travail étaient les principaux obstacles à la formation. Il s'agit non seulement des coûts des formateurs externes et des cours, mais également de la réduction du temps que les employés passent au travail. L'incapacité des organismes à trouver de la formation répondant précisément à leurs besoins a aussi été mentionnée. En s'appuyant sur leur personnel pour faire de la formation, les OSBL peuvent non seulement mieux contrôler les coûts, mais également s'assurer que la formation convient vraiment à leurs besoins.

Sources de formation

Un examen des sources de prestation éclaire la façon dont elles pourraient être exploitées pour optimiser les activités de formation et de

perfectionnement professionnel. Au cours des 12 derniers mois, les sources de prestation les plus fréquemment utilisées par les organismes pour répondre à leurs besoins en formation et en perfectionnement professionnel ont été les organismes de formation communautaires (63 %), les consultants et les organismes de formation du secteur privé (62 %), et les formateurs à l'interne (54 %). Certains organismes se sont tournés vers les cégeps et les universités (36 %) et vers une succursale régionale ou nationale de leur organisme (21 %). Un petit nombre de répondants (6 %) a mentionné n'avoir utilisé aucune des sources de prestation de la liste.

- Ce sont les grands organismes qui ont le plus souvent eu recours à un formateur à l'interne comme source de prestation (27 %), suivis par les organismes de taille moyenne (22 %) et ceux de petite taille (16 %).
- Les répondants des petits (28 %) et des moyens (25 %) organismes ont mentionné utiliser des organismes de formation communautaires comme source de prestation; une proportion légèrement inférieure de répondants des grands organismes (21 %) a mentionné utiliser ce type de prestation.
- Les répondants de l'ensemble des organismes ont mentionné faire appel à des consultants et à des organismes de formation du secteur privé, avec une proportion légèrement supérieure chez les grands organismes (27 %) par rapport aux moyens (25 %) et aux petits (22 %).

Si l'on examine les sources préférées de prestation pour la formation et le perfectionnement professionnel dans l'avenir, la tendance à choisir des sources communautaires se confirme. Un tiers des organismes (32 %) a choisi les organismes de formation communautaires comme source préférée de prestation pour le prochain exercice de formation. Parmi les autres sources de prestation se trouvent les consultants et les organismes de formation du secteur privé (20 %), les cégeps et les universités (11 %) ainsi que la succursale régionale ou nationale de l'organisme (6 %).

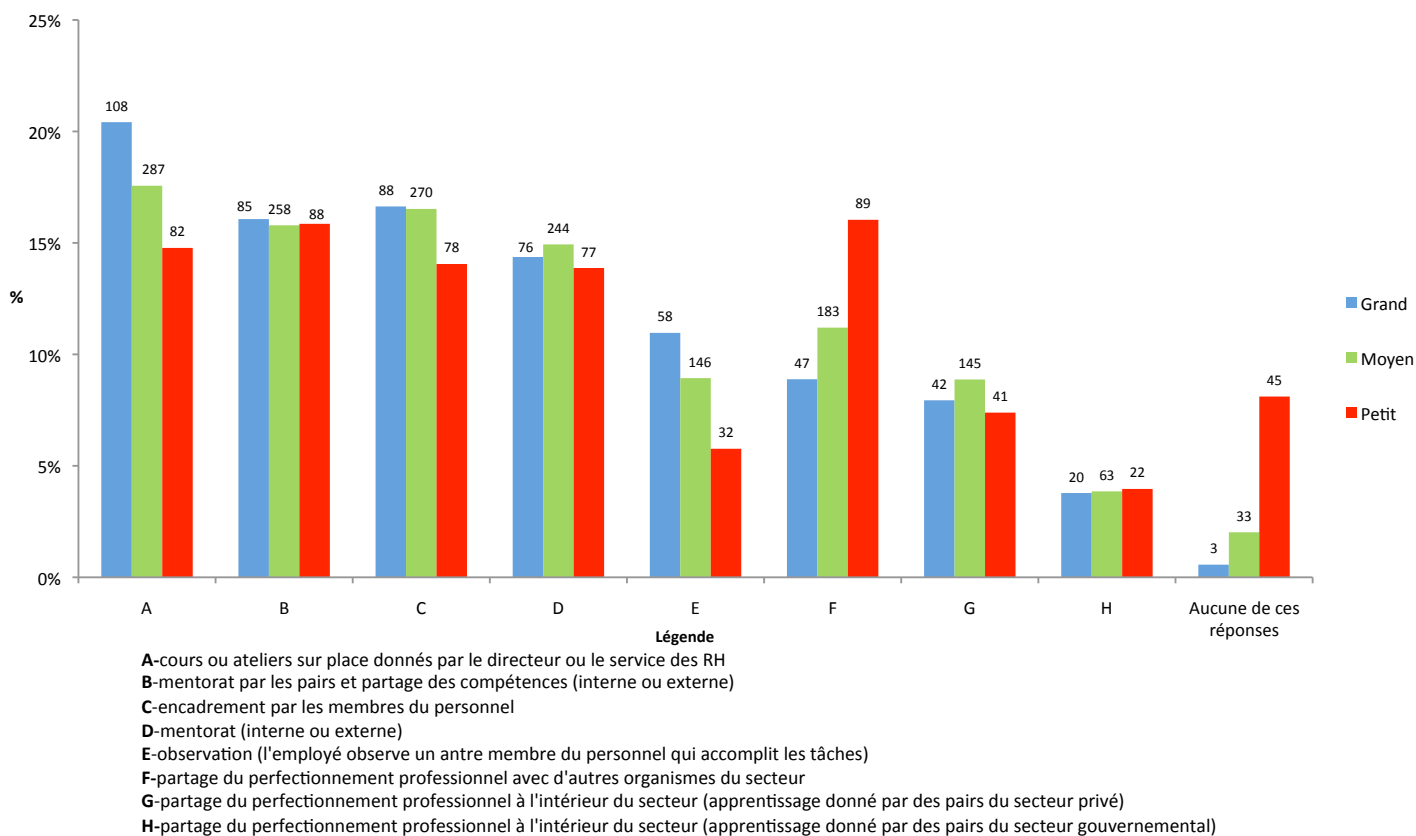
- Les répondants des grands organismes (29 %) ont plus souvent préféré un formateur à l'interne alors que c'est une petite proportion des petits (11 %) et des moyens organismes (11 %) qui ont préféré cette source de prestation.

- Les répondants des organismes de taille moyenne (33 %) et de petite taille (35 %) ont dit préférer les organismes de formation communautaires alors que c'est une petite proportion des répondants des grands organismes (22 %) qui a indiqué une préférence pour ce type de prestation.
- Les répondants des sous-groupes de toutes tailles se sont tournés vers les consultants et les organismes de formation du secteur privé, avec une proportion légèrement plus élevée de répondants favorables à cette option chez les grands (20 %) et les moyens organismes (23 %) par rapport aux petits (15 %).

Considérant les futurs besoins en formation et en ressources, une majorité de répondants (53 %) a mentionné que trouver des renseignements sur les possibilités de formation n'était pas toujours simple et un autre 6 % que cela s'avérait même très difficile. Tous les organismes considèrent cette recherche comme un défi, bien que cela semble moins préoccupant pour les petits organismes (46 %).

Le réseautage est essentiel aux organismes qui ont besoin de formation. Lorsqu'on leur demande vers quelles ressources ils se tournent pour combler leurs besoins en formation et en perfectionnement professionnel, les répondants mentionnent d'abord leur réseau professionnel (84 %), les recommandations d'autres personnes ou organismes (73 %), l'Internet et les blogues (67 %) et enfin les réseaux personnels (59 %). On évoque moins souvent les médias sociaux (18 %) et les annonces dans les journaux (7 %). L'importance accordée aux réseaux professionnels (84 %) et aux recommandations d'autres personnes ou organismes (73 %) n'est pas étonnante. Il s'agit d'une pratique courante aussi répandue au gouvernement que dans les milieux d'affaires. Cela n'est pas sans soulever d'intéressantes questions sur la capacité des petits OSBL et des individus à accéder à ces réseaux. Les données du sondage ne nous fournissent pas d'indices sur les défis particuliers auxquels sont confrontés les petits OSBL à ce sujet. Nous savons cependant qu'ils sont soumis à une plus grande pression financière ce qui les amène à se tourner un peu plus souvent vers le réseautage et les partenariats pour réduire leurs coûts et accroître leur efficacité organisationnelle.

Graphique 9 : Types de formation (trois dernières années)



Le Forum des politiques publiques s'intéresse au défi des petits et des moyens OSBL qui doivent développer leur réseau et leurs partenariats. Les rapports indiquent d'ailleurs que les petits OSBL se sont tournés vers les partenariats pour répondre aux nombreuses pressions auxquelles ils sont soumis.

« Environ 70 % des organismes étudiés ont développé des partenariats pour diminuer leurs coûts ou augmenter leur impact, et 80 % considèrent les partenariats comme essentiels à leur réussite³⁷. »

Engagement à la formation

Malgré tous les défis auxquels sont confrontés les OSBL, dont les pressions financières, les résultats du sondage indiquent un climat tout à fait positif dans le soutien des organismes à la formation. Les répondants révèlent des niveaux de soutien élevés à la formation et au perfectionnement professionnel dans l'ensemble des organismes : 90 % de tous les organismes ayant participé au sondage se sont engagés en matière de formation ou de perfectionnement professionnel au cours des trois dernières années, soit 96 % des moyens et des grands organismes interrogés et 78 % des petits. Voici d'autres exemples de soutien à la formation :

- l'attitude des employés au sujet de l'apprentissage et de la formation est positive (77 %)
- la direction de l'organisme (conseil d'administration et gestionnaires) soutient la formation et le perfectionnement professionnel (76 %)
- la formation fournie pour assurer le perfectionnement professionnel a favorisé la fidélisation des employés (58 %)
- de bons salaires et des avantages sociaux contribuent à la fidélisation des employés (52 %)
- un financement stable de l'organisme favorise le perfectionnement professionnel (52 %)

Il est probable que la direction des organismes reconnaît la formation et le perfectionnement professionnel comme un important facteur d'attraction auprès des nouveaux employés pour remplacer ceux qui partent à la retraite, mais aussi pour se donner les compétences qui lui permettront d'avoir du leadership et d'affronter les défis. Le sondage a toutefois révélé des différences en fonction de la taille des organismes. Par exemple, les répondants des petits organismes (14 %) ont mentionné un peu moins souvent le perfectionnement professionnel comme un moyen de favoriser la fidélisation des employés par rapport aux moyens (18 %) et aux grands (21 %) organismes. Ce résultat est probablement lié aux données dont il a été question précédemment (voir figure 9), qui montrent que les petits OSBL sont moins susceptibles d'officialiser les systèmes de RH en place pour assurer l'accès de leurs employés à la formation.

37. Forum des politiques publiques, p. 5.

5 Ressources, défis et obstacles

Un enjeu important est la capacité des organismes à consacrer suffisamment de ressources pour répondre à leurs besoins actuels et futurs.

À fin de bien planifier la formation et le perfectionnement professionnel à l'avenir, il faut prendre en considération les ressources, les défis et les obstacles.

Ressources

Un enjeu important est la capacité des organismes à consacrer suffisamment de ressources pour répondre à leurs besoins actuels et futurs. Il est très difficile (voire impossible) de déterminer le montant de ressources financières requises. Les données du sondage révèlent que les organismes du secteur communautaire investissent en formation, mais que la taille de l'organisme est un facteur important.

Au cours des douze derniers mois, environ la moitié des organismes répondants (51 %) avaient des dépenses de formation et de perfectionnement professionnel de moins de 5 000 \$. Parmi les organismes dont les dépenses dépassaient 5 000 \$, les dépenses restaient modérées (28 % entre 5 000 \$ et 19 999 \$). Un faible pourcentage avait des dépenses plus élevées se situant entre 20 000 \$ et 49 999 \$ (8 %) ou de 50 000 \$ et plus (5 %), ou avait indiqué que la formation faisait l'objet de dons en nature, de dons ou était donné par un bénévole (3 %).

La taille de l'organisme (un indicateur de sa capacité financière) s'avère un enjeu au chapitre des pressions financières quoique les données ne révèlent pas que les dépenses par employé diffèrent entre les petits et moyens organismes et ceux de grande taille. Lorsque les réponses étaient examinées selon la taille de l'organisme, les dépenses annuelles en formation et en perfectionnement professionnel se situaient plus souvent en dessous de la barre des 5 000 \$ pour les plus petits organismes que pour les grands : d'un à cinq employés, 83 %; de six à neuf employés, 70 %; de 10 à 49 employés, 49 %; de 50 à 99 employés, 21 %; et 100 employés ou plus, 14 % (voir Fig. 11 à la page suivante).

Étant donné l'importance de la disponibilité de ressources pour la formation, nous avons créé la graphique 10 afin d'illustrer le profil de dépenses plus clairement. Une analyse plus fine des groupes de taille moyenne confirme une augmentation considérable des dépenses avec la croissance de l'organisme.

Graphique 10 : Dépenses de formation annuelles selon la taille des organismes

	0-499 \$	500-999 \$	1000-4999 \$	5000-9999 \$	10 000-19 999 \$	20 000-49 999 \$	50 000 \$ et plus	Aucune réponse	Total
1-5 employés	43 (23 %)	40 (21 %)	74 (39 %)	14 (7 %)	5 (3 %)	2 (1 %)	2 (1 %)	8 (4 %)	188 (100 %)
6-9 employés	9 (10 %)	11 (13 %)	40 (47 %)	16 (19 %)	7 (8 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (3 %)	86 (100 %)
10-49 employés	10 (4 %)	31 (12 %)	84 (33 %)	56 (22 %)	39 (15 %)	18 (7 %)	2 (1 %)	14 (6 %)	254 (100 %)
50-99 employés	0 (0 %)	3 (4 %)	13 (17 %)	17 (23 %)	24 (32 %)	14 (19 %)	2 (3 %)	2 (3 %)	75 (100 %)
100 employés et plus	2 (2 %)	1 (1 %)	14 (11 %)	20 (16 %)	16 (13 %)	30 (23 %)	35 (27 %)	10 (8 %)	128 (100 %)
Total	74 (10 %)	89 (12 %)	226 (30 %)	123 (16 %)	91 (12 %)	64 (9 %)	41 (5 %)	41 (5 %)	749 (100 %)

Quoiqu'il est clair que les plus grands organismes dépensent plus en formation annuellement que les plus petits, on ne sait pas vraiment si cela est suffisant. Lorsqu'on examine la figure en détail en sachant que l'on ne peut déterminer si les ressources affectées aux lacunes d'apprentissage sont suffisantes, il semble possible que ce soit le cas. Dans les plus grands organismes (100 employés et plus), seulement 27 % dépensent plus de 50 000 \$ à la formation tandis que 43 % des grands organismes dépensent moins de 20 000 \$.

Si l'on examine les réponses des petits organismes (un à cinq employés), 44 % consacraient moins de 1 000 \$ et 83 % moins de 5 000 \$ à la formation. Nous avons réparti les organismes de taille moyenne en trois groupes afin de mieux cerner la relation entre les dépenses et la taille. Parmi les organismes comptant de six à neuf employés, 70 % dépensaient moins de 5 000 \$ et 97 % moins de 20 000 \$. Parmi les organismes de 10 à 49 employés, 87 % dépensaient moins de 20 000 \$ et 94 % moins de 50 000 \$. Finalement, chez les organismes de 50 à 99 employés, 76 % consacraient moins de 20 000 \$ et 95 % moins de 50 000 \$ à la formation.

De plus, à la question sur les obstacles qui entravaient leurs efforts de perfectionnement professionnel, les répondants ont proposé le plus fréquemment l'incapacité de payer les formateurs ou les cours (78 %) et de libérer le personnel pour la formation et le perfectionnement professionnel (63 %).

Nous avons aussi demandé aux organismes de comparer leurs dépenses de formation et de perfectionnement professionnel au cours des trois dernières années. Les répondants ont indiqué que, tout comme leur budget d'exploitation et la taille de leur personnel, leurs dépenses annuelles en formation et en perfectionnement professionnel s'étaient maintenues (47 %) ou avaient augmenté (37 %). Peu de répondants (11 %) ont indiqué que leurs dépenses étaient moindres qu'il y a trois ans.

Une analyse des réponses quant aux changements dans les dépenses de formation selon la taille des organismes, n'a pas révélé de lien entre le nombre d'employés et le changement dans les dépenses. Par exemple, les organismes de six à neuf employés (42 %) et ceux de 50 à 99 employés (47 %) ont indiqué plus souvent une augmentation des

dépenses que les organismes d'autres tailles (un à cinq employés, 34 %; 10 à 19 employés, 36 %; 100 et plus, 36 %).

On a observé des différences dans les changements de dépenses au niveau géographique. Les répondants de la Saskatchewan (52 %) et de Nouvelle-Écosse (42 %) ont indiqué un peu plus fréquemment que leurs dépenses de formation et de perfectionnement professionnel étaient plus importantes qu'il y a trois ans comparativement à l'échantillon (37 %). Relativement peu de répondants de Terre-Neuve /Labrador (32 %), de Québec (31 %), du Manitoba (30 %) et de Colombie-Britannique (27 %) ont indiqué que leurs dépenses étaient plus importantes.

De nombreux organismes ont la possibilité d'allouer des fonds à la formation et au perfectionnement professionnel. Près des trois quarts des répondants ont indiqué que certains (56 %) ou tous (16 %) leurs bailleurs de fonds et projets permettaient l'allocation de fonds à la formation et au perfectionnement professionnel, tandis que seulement 22 % ont indiqué qu'aucun de leurs bailleurs de fonds ou projets ne le permettait.

Les résultats du sondage soulèvent la question sans réponse : Qu'est-ce qui est suffisant? Une façon de répondre à cette question est d'essayer de fixer un montant de dépenses annuel raisonnable par employé qui serait acceptable au secteur. Une analyse approfondie des résultats nous permet d'évaluer les montants dépensés par employé en utilisant le nombre moyen d'employés et le niveau moyen de dépenses en formation, qui apparaissent dans la figure 11 de la page précédente. Par exemple :

- Les dépenses de formation des petits organismes (un à cinq employés) se situaient le plus souvent entre 1000 \$ et 4999 \$ au cours des 12 mois précédents. Si l'on utilise comme moyenne pour ce groupe 3,0 employés et 3000 \$, on obtient des dépenses annuelles moyennes par employé de 3000 divisé par 3 soit 1000 \$ pour ce groupe.
- Les dépenses de formation des organismes comptant de six à neuf employés se situaient le plus souvent entre 1000 \$ et 4999 \$ au cours des 12 mois précédents. Si l'on utilise comme moyenne

pour ce groupe 7,5 employés et 3000 \$, on obtient des dépenses annuelles moyennes par employé de 3000 divisé par 7,5 soit 400 \$.

- De même, les dépenses de formation des organismes comptant entre 10 et 49 employés se situaient le plus souvent entre 1000 \$ et 4999 \$ au cours des 12 mois précédents. Si l'on utilise comme moyenne pour ce groupe 29,5 employés et 3 000 \$, on obtient des dépenses annuelles moyennes par employé de 3000 divisé par 29,5 soit 102 \$.
- Les dépenses de formation des organismes comptant de 50 à 99 employés se situaient le plus souvent entre 10 000 \$ et 19 999 \$. Une moyenne de 74,5 employés et une moyenne de dépenses de 15 000 \$, donnent des dépenses annuelles moyennes par employé de 201 \$ (15 000 divisé par 74,5).
- Finalement, les dépenses de formation des grands organismes (100 employés et plus) atteignent le plus souvent 50 000 \$ et plus par année. Puisque l'on ne peut calculer de moyennes pour ce groupe, le plus petit nombre d'employés (100) et le montant le plus petit (50 000 \$) donnent des dépenses annuelles moyennes par employé de 500 \$.

Il est surprenant de constater, à la lumière de ces calculs, que les petits organismes dépenseraient plus par employé, suivis par les grands organismes. Les organismes de taille moyenne afficheraient le plus grand déficit en termes de ressources pour la formation et le perfectionnement professionnel. Quoique nous ne puissions l'affirmer catégoriquement, il est clair que les organismes du secteur ne dépensent pas suffisamment en formation et en perfectionnement professionnel (ou n'ont pas les ressources pour ce faire).

Nous n'avons pu trouver une source canadienne qui recommanderait un niveau de dépenses approprié par employé ou qui établirait une moyenne. Selon la US Society for HR Management (SHRM), en 2004,

« Les dépenses annuelles moyennes par employé sont passées à 955 \$ après s'être maintenues à 820 \$ les deux années précédentes³⁸. »

38. SHRM. En 2004, le dollar américain valait en moyenne 1,30 \$CA. Le montant de 955 USD par employé était égal à environ 1 240 \$CA. L'équivalent en 2011 en tenant compte de l'indice des prix à la consommation pour établir le taux d'inflation serait de 1 425 \$CA.

Selon les résultats de la SHRM, on pourrait recommander que les OSBL canadiens investissent au moins 1 000 \$ par employé en formation et en perfectionnement professionnel. Si tel était le cas, les dépenses de formation du secteur devraient être beaucoup plus élevées que le suggère le sondage. Par exemple, les organismes de 100 employés devraient allouer au moins 100 000 \$ à la formation et au perfectionnement professionnel chaque année.

Une autre approche serait de déterminer un pourcentage approprié des salaires. La province de Québec, par exemple, oblige les entreprises dont les salaires atteignent 250 000 \$ ou plus à allouer 1 % des salaires chaque année à la formation de leur main-d'œuvre, ou de verser une somme équivalente dans un fonds national qui appuie la formation de la main-d'œuvre – bref, une taxe de formation³⁹. Un organisme dont les salaires atteignent 500 000 \$ serait tenu de dépenser 50 000 \$ au chapitre de la formation.

D'autres options verraient la rotation de la formation entre les employés d'année en année, ce qui permettrait à tous les employés d'avoir accès à la formation à la longue. Chaque employé pourrait aussi avoir droit à une occasion de formation ou de perfectionnement professionnel par année. Une analyse des investissements en formation et en perfectionnement professionnel devrait inclure les approches novatrices à faible coût (création d'un programme de formation par plusieurs organismes qui donnent ensuite cette formation à leur personnel ou encore mise au point collaborative de séminaires de perfectionnement professionnel auxquels le personnel de plusieurs organismes participe). Toutes ces approches pratiques, sans doute utilisées par de nombreux organismes, ne nous permettent pas d'établir un étalon pour les montants dépensés en formation.

D'autres travaux devront donc être entrepris afin de déterminer des niveaux de ressources financières et d'autres ressources raisonnables pour la formation et le perfectionnement professionnel. Des discussions avec les intervenants pourraient explorer cette question plus à fond afin que des stratégies et des étalons appropriés soient fixés.

Obstacles à la formation

Quoique les ressources financières sont le principal obstacle à la formation, les organismes ont aussi mentionné d'autres obstacles. Les obstacles les plus souvent mentionnés étaient l'incapacité de payer les formateurs ou les cours (78 %), ou celle de libérer le personnel pour la formation et le développement professionnel (63 %). On retrouve parmi les autres obstacles :

- les besoins de formation ne sont pas assez bien établis (31 %)
- le type de formation requise n'est pas offert localement (31 %)
- la formation offerte n'est pas adaptée au secteur communautaire (25 %)
- manque d'occasions d'avancement interne (23 %)
- difficulté à recruter le personnel possédant les compétences requises (19 %)
- le roulement de personnel est trop élevé pour justifier une formation étendue (11 %)

Il est intéressant d'observer les similarités et les différences d'opinions entre les petits, moyens et grands organismes. À la question de l'incapacité de payer les cours ou les formateurs, on retrouve une constance élevée (petit, 72 %; moyen, 80 %; grand, 85 %), quoique les chiffres sont légèrement moins élevés pour les petits OSBL. Ceci corrobore l'évaluation que les petits OSBL dépenseraient plus par employé à la formation que les plus grands. Ces niveaux d'investissement chez les petits organismes pourraient refléter le besoin d'assumer plusieurs tâches pour la direction et le personnel. Ils doivent tout faire, de la prestation des services à la collecte de fonds, en passant par la préparation de rapports, la gestion des RH et la gestion financière. Il se peut aussi qu'une partie de ces dépenses comprenne la formation en milieu de travail. Cela traduit aussi l'innovation et la résistance des petits OSBL. Ceci n'est pas surprenant si l'on considère que les petits OSBL vivent les niveaux de stress les plus élevés dans le secteur et que, par force majeure, ils sont devenus

39. http://www.hrsdc.gc.ca/eng/labour/employment_standards/fls/research/research18/page07.shtml

« agiles, novateurs et ingénieux et répondent avec succès aux pressions⁴⁰. »

De même, la capacité de libérer le personnel pour la formation est étonnamment moins problématique pour les petits et les moyens organismes que pour les grands (petit, 52 %; moyen, 67 %; grand, 78 %).

Une autre question soulevée, quoique de moindre importance, est l'évaluation des besoins de formation. Le problème était légèrement moins signalé par les petits organismes, sans doute car ils ont un personnel réduit qui travaille côte à côte, comparativement aux organismes de moyenne et de grande taille (petit, 28 %; moyen, 30 %; grand, 36 %). Puisque les petits organismes vivent un niveau de stress plus élevé, ils sont peut-être plus sensibilisés aux compétences requises pour s'adapter à l'avenir. Cette sensibilisation se voit dans le nombre de répondants de petits organismes qui ont indiqué une augmentation de l'importance de la formation en leadership stratégique et en finances et collecte de fonds au cours des trois prochaines années.

Voici quelques observations additionnelles sur la taille des organismes :

- 34 % des organismes de taille moyenne et 28 % des petits organismes ont indiqué que le type de formation souhaité n'était pas offert localement, comparativement à 24 % des grands organismes.
- 29 % des organismes de taille moyenne et 26 % des grands organismes ont indiqué que la formation offerte n'était pas adaptée au secteur communautaire. Seulement 18 % des petits organismes partageaient ce point de vue.

Ces points font ressortir l'importance de l'accès à une formation appropriée pour répondre aux besoins uniques du secteur communautaire. Ces besoins sont sans doute reliés à des facteurs comme le financement de projet à court terme, ce qui signifie que la collecte de fonds est un défi permanent; les exigences de gérer un personnel hautement formé et passionné et les particularités de travailler avec un conseil d'administration bénévole provenant de la collectivité. La difficulté à trouver des formations appropriées se reflète aussi dans le nombre de répondants qui ont indiqué une préférence pour

la formation en milieu de travail. Le coût est certes un facteur, mais il est aussi fort possible que cette préférence démontre un besoin de formation adaptée aux besoins uniques et aux défis du secteur.

Défis actuels et futurs de la formation

Le sondage demandait aux répondants d'indiquer les défis de formation et de perfectionnement professionnel actuels et futurs (d'un à trois ans) pour leur organisme. Les résultats du sondage sont résumés ici à l'aide des mêmes catégories de développement des compétences utilisées à la figure 4 (voir p. 15), puis selon la taille de l'organisme.

Les défis actuels les plus souvent mentionnés par les répondants comprennent le leadership stratégique (25 %), les partenariats (21 %), les compétences de base (15 %), les RH (13 %), la formation reliée à l'occupation ou à la profession (12 %), les finances et la collecte de fonds (8 %) et le marketing (6 %).

Au cours des trois prochaines années, les défis les plus souvent mentionnés comprennent le leadership (32 %), les finances et la collecte de fonds (20 %), les partenariats (14 %), le marketing (12 %), les RH (9 %), la formation reliée à l'occupation ou à la profession (8 %) et les compétences de base (5 %). Parmi ces catégories de développement des compétences, les priorités de formation et de perfectionnement professionnel spécifiques les plus souvent mentionnées comprennent le leadership (31 %), la collecte de fonds (28 %), la gestion du changement (26 %) et la planification stratégique (24 %).

La tendance à la hausse au chapitre du leadership stratégique et des finances et de la collecte de fonds au cours des trois prochaines années démontre que les répondants sont bien au fait de ce qui les attend. Ils savent que la demande pour leurs services augmentera avec la croissance des populations autochtone, immigrante et âgée et le retrait du gouvernement des services ou du financement. Le secteur communautaire aura besoin de compétences en leadership stratégique renforcées afin de permettre au secteur de répondre à ces besoins croissants. Les dirigeants du secteur savent aussi que

40. Forum des politiques publiques, déclaration d'ouverture de David Mitchell, président et directeur général.

les ententes avec les gouvernements ont changé et continueront d'évoluer du financement de base au financement par projet et que le ralentissement économique a rendu la collecte de fonds privée encore plus ardue.

Une autre tendance intéressante est la baisse d'importance des partenariats comme besoin de formation, peu importe la taille des organismes. Cela ne veut pas dire que les OSBL ne considèrent plus les partenariats comme étant importants; cela reflète plutôt le fait qu'ils ont déjà établi des ententes de partenariat et n'ont donc plus besoin de formation additionnelle. Il faut aussi interpréter ces données à la lumière de l'ancienneté des organismes qui ont participé au sondage. Les besoins seraient sans doute plus élevés s'il s'agissait d'organismes plus fragiles récemment établis et qui peinent à survivre.

Grands organismes

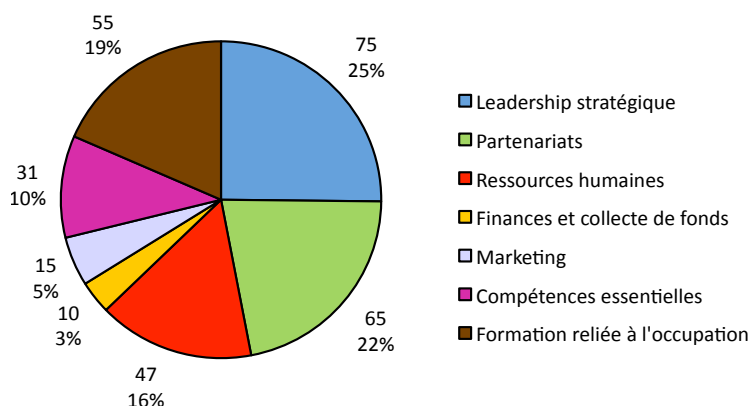
Les graphiques 11a et 11b montrent les défis actuels et futurs des grands organismes. Voici quelques observations :

- Le leadership stratégique est demeuré le défi le plus souvent mentionné chez les grands organismes. Les données montrent une tendance à la hausse, passant de 25 % actuellement à 37 % à l'avenir.
- Les partenariats, quoiqu'ils demeurent importants à l'avenir, baissent du niveau actuel de 22 % à seulement 15 %. De même, les RH accusent une légère baisse de 16 % actuellement à 11 % à l'avenir.
- Les finances et la collecte de fonds, quoiqu'il ne s'agisse pas actuellement d'un gros enjeu à seulement (3 %), seront plus importants à l'avenir (12 %). Le marketing a crû quelque peu, passant de 5 % actuellement à 9 % à l'avenir. Cela s'explique sans doute au fait que les organismes de plus forte taille et mieux établis (90 % sont dans les affaires depuis plus de dix ans) jouissent de sources de financement plus stables et à long terme.

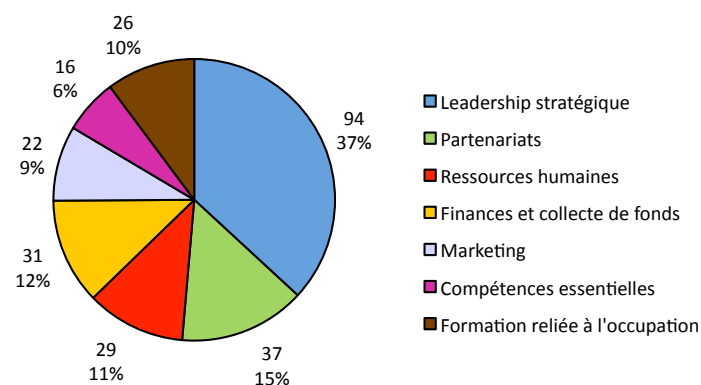
Chez les grands organismes, l'accent sur le développement du leadership stratégique et le besoin d'accès à la formation en finances et en collecte de fonds ainsi qu'en marketing se conjuguent à la réduction de l'accent sur la formation propre à une occupation ou à une profession dans les prochaines années. L'accent sur les compétences de marketing

et de finances et de collecte de fonds obligera les OSBL, y inclus les grands organismes, à continuer de recruter, de retenir et de former ces talents hautement recherchés. Étant donné que la formation occupationnelle a bien réussi aux grands organismes, l'environnement changeant leur demandera d'être plus ingénieux et stratégiques pour obtenir la formation et le perfectionnement professionnel dont leur personnel aura besoin dans un futur proche.

Graphique 11a : Défis de formation actuels des grands organismes



Graphique 11b : Défis de formation futurs des grands organismes



Organismes de taille moyenne

Les graphiques 12a et 12b montrent les défis actuels et futurs des organismes de taille moyenne :

- Comme chez les grands organismes, le leadership stratégique était l'enjeu courant le plus souvent sélectionné (26 %). Il croît en importance à l'avenir, quoique de moindre façon (31 %).
- Les partenariats ont été retenus comme un défi courant par 21 % des répondants, mais seulement 14 % les ont retenu à l'avenir. Il est intéressant de voir que les compétences de base (16 %) et les RH (actuellement 16 % et 13 % respectivement) perdent de l'importance à l'avenir (5 % et 8 % respectivement).
- Les finances et la collecte de fonds accusent une hausse importante entre le présent (7 %) et l'avenir (22 %). Le marketing affiche aussi une certaine hausse, de 6 % actuellement à 11 % à l'avenir.

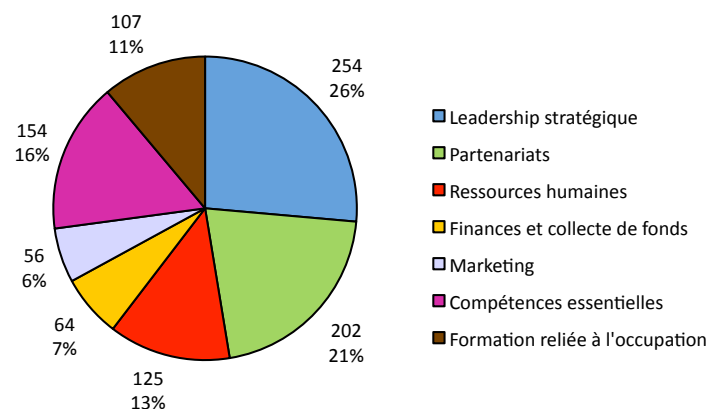
La plupart des défis signalés par les répondants des organismes de taille moyenne au présent et dans un avenir proche ressemblent à ceux repérés par les grands organismes. La baisse de demande de formation en compétences de base (littératie, numéracie et langues secondes) peut refléter les piètres résultats obtenus avec ce type de formation par le passé. Cet enjeu peut cependant prendre de plus en plus d'importance si les OSBL recrutent auprès de bassins de travailleurs non traditionnels comme les immigrants qui pourraient avoir besoin de formation aux langues officielles.

Petits organismes

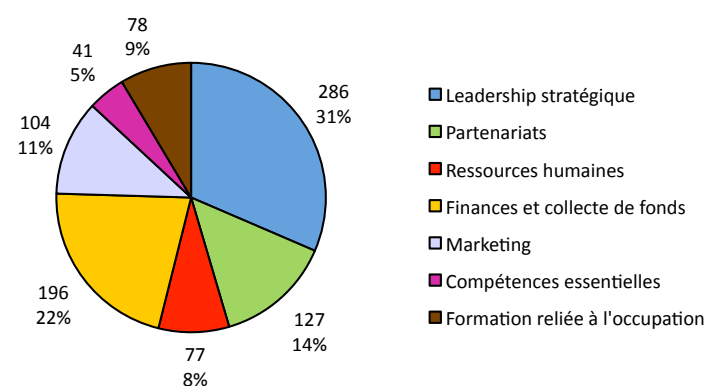
Les graphiques 13a et 13b montrent les défis des petits organismes:

- Le leadership stratégique passe de son niveau actuel de 23 % à 30 % à l'avenir
- Les partenariats passent de 21 % actuellement à 15 % à l'avenir
- Les finances et la collecte de fonds accusent une augmentation importante, de 11 % actuellement à 20 % à l'avenir et le marketing croît de 8 % actuellement à 15 % à l'avenir
- Les RH demeurent pratiquement inchangées (10 % actuellement et 9 % à l'avenir)

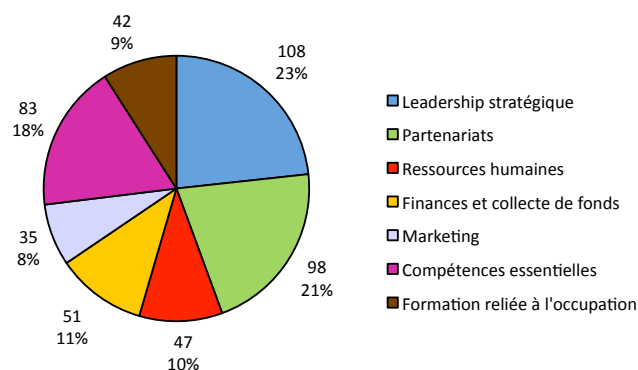
Graphique 12a : Défis de formation actuels des organismes de taille moyenne



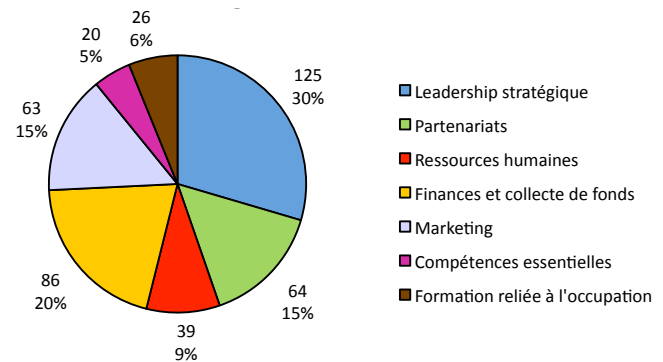
Graphique 12b : Défis de formation futurs des organismes de taille moyenne



Graphique 13a : Défis de formation actuels des petits organismes



Graphique 13b : Défis de formation futurs des petits organismes



Les petits organismes ont aussi indiqué que la formation en leadership stratégique, en finances et collecte de fonds et en marketing deviendra de plus en plus importante dans un futur proche. L'augmentation relativement faible de l'intérêt pour la formation en leadership stratégique pourrait s'expliquer à l'agilité et à l'adaptabilité dont font preuve les petits organismes pour survivre de même qu'à l'étendue des tâches que chaque membre du personnel doit accomplir. De par leur nature, les petits organismes dépendent du travail d'équipe entre le personnel et la direction et peaufinent continuellement leurs compétences de partenariat au travail. D'autre part, la demande relativement stable de formation en gestion des RH trahit un besoin continu des petits organismes.

Tendances selon la taille de l'organisme

Dans l'ensemble, les répondants, peu importe la taille de l'organisme, ont choisi le plus souvent le leadership stratégique parmi les trois défis de formation et de perfectionnement professionnel les plus importants, actuellement et à l'avenir.

- Non seulement le leadership stratégique occupait-il la première place des catégories de formation sans égard à la taille des organismes, mais encore croît-il en importance pour tous les groupes du niveau actuel de 25 % à 32 % à l'avenir. Ceci indique que les dirigeants dans le secteur communautaire sont bien sensibilisés aux grands défis stratégiques que les OSBL relèvent actuellement et relèveront de façon encore plus marquée à l'avenir.
- Les partenariats ont été plus fréquemment sélectionnés comme défi immédiat (21 %) que défi à venir, variant de 14 % à 15 % à l'avenir. Les organismes mieux établis de ce sondage ont sans doute déjà maîtrisé les compétences requises pour maintenir de solides partenariats et réseaux. Ce besoin de formation serait sans doute plus élevé chez les organismes récemment fondés qui ont peine à survivre.

- Les finances et la collecte de fonds étaient plus souvent choisis comme défi d'avenir que défi immédiat par les organismes de taille moyenne (22 %) et les petits organismes (20 %) comparativement aux grands organismes (12 %). Les organismes de petite et de moyenne taille ont moins tendance à profiter de financement stable que les grands organismes. De plus, une plus forte proportion de grands organismes provenait des services sociaux et reçoit probablement en tant que tel un soutien plus important du gouvernement. Les petits organismes de ce sondage oeuvrent dans des domaines variés et vivent sans doute l'instabilité du financement de projet; ils doivent avoir recours à la collecte de fonds privée pour leur survie.

Distribution géographique des défis de formation

Les résultats du sondage aux niveaux régionaux sont très semblables à ceux selon la taille des organismes. Les enjeux et les défis soulevés à travers le pays avec l'accent sur le leadership stratégique, les finances et la collecte de fonds, et les partenariats sont vraiment nationaux et devraient faire l'objet d'une stratégie de développement des compétences et du leadership nationale.

Autres défis mentionnés par les répondants

On a demandé aux répondants du sondage s'ils avaient d'autres défis de formation et de perfectionnement professionnel que ceux mentionnés dans le sondage, tant actuellement qu'à l'avenir. Les défis actuels les plus souvent cités comprennent :

- manque de fonds ou coût de la formation
- manque de temps (charge de travail, manque de personnel de remplacement approprié pendant la formation)
- capacité organisationnelle
- manque de formation appropriée qui répond aux besoins de formation, aux politiques de gestion et aux priorités
- recrutement et rétention du personnel
- gestion du changement
- demandes et priorités changeantes des bailleurs de fonds (dont priorités de financement, réglementation gouvernementale, normes professionnelles)
- soutien du conseil d'administration, sensibilisation, développement
- recrutement et rétention des bénévoles

Les défis de formation et de perfectionnement professionnel futurs les plus souvent repérés comprennent :

- recherche de fonds suffisants pour la formation et le perfectionnement professionnel
- manque de temps (charge de travail, manque de personnel de remplacement approprié pendant la formation)
- gestion du changement (générale, croissance, croissance de la demande, changement au mode de prestation des services, déclin de la population, engagement du personnel)
- capacité organisationnelle
- politiques et priorités de gestion
- recrutement et rétention du personnel
- planification de la relève et leadership

Une proportion semblable de répondants a indiqué ne pas prévoir d'autres défis de formation au cours des trois prochaines années.

Ces défis additionnels s'inscrivent tout à fait dans les défis de formation actuels et futurs énumérés dans ce rapport. Ces détails peuvent aider les organismes et les établissements qui offrent de la formation au secteur communautaire.

6 Conclusions et considérations stratégiques

Ce *Rapport d'état actuel*, de même que les résultats plus détaillés du sondage, orienteront une stratégie de développement des compétences.

La recherche et les données du sondage indiquent clairement le besoin d'une stratégie de développement des compétences pour le secteur communautaire. Le secteur doit relever les défis que constituent au chapitre du recrutement le vieillissement de la main-d'oeuvre et le faible taux de natalité nationale. La demande de services augmente avec le retrait des gouvernements de certains types de services et le gel ou la réduction du financement. De plus, le ralentissement économique a affecté la collecte de fonds privée⁴¹. Le secteur doit aussi se plier aux nouvelles normes d'imputabilité financière et des services. Cette combinaison de facteurs amène les organismes du secteur à s'outiller avec le leadership et les compétences pour traverser cette tempête.

Les résultats de recherche et de sondage font ressortir le besoin de discuter stratégiquement des points suivants :

- Il ressort clairement des résultats du sondage que la majorité des organismes répondants ne dépensent pas suffisamment pour combler leurs besoins de formation et de perfectionnement professionnel ou n'ont pas accès aux ressources financières et autres requises pour ce faire. Avec les intervenants, on devrait établir les ressources financières suffisantes à la formation et au perfectionnement professionnel pour les OSBL. La question de la capacité des ressources, des niveaux adéquats et des stratégies pour regrouper les ressources devrait aussi être incluse dans cette discussion.

41. Forum des politiques publiques, p. 2. Le rapport note que, « 40 % des répondants rapportent des revenus stables ou en décroissance des gouvernements et autres bailleurs de fonds ».

- Les discussions de suivi avec les intervenants devraient examiner comment l'information sur les pratiques de RH et le suivi des engagements en formation et en perfectionnement professionnel des organismes de grande et de moyenne taille peut être partagée et utilisée par les petits organismes.
- La question de la pertinence de la formation et du perfectionnement professionnels offerts devrait aussi être approfondie avec les intervenants. Quoiqu'un relativement petit nombre de répondants ait indiqué que la formation et le perfectionnement professionnels n'étaient pas utiles, le nombre important qui a indiqué que la formation et le perfectionnement professionnels étaient utiles 'en partie' mérite que l'on s'y attarde. On devrait demander aux intervenants de clarifier les lacunes de formation et de perfectionnement professionnel existantes et comment les combler. On devrait aussi explorer comment un programme de formation ou de perfectionnement professionnel particulier n'est qu'une des composantes qui permet de combler une lacune particulière et repérer les autres composantes.
- En ce qui a trait à l'accès à l'information sur les programmes de formation et de perfectionnement professionnels, et comment obtenir cette information, d'autres discussions avec les intervenants sont nécessaires. Ces discussions devraient porter sur l'amélioration des systèmes d'accès à l'information sur les programmes de formation et de perfectionnement professionnels et sur l'amélioration et le soutien au développement de réseaux, surtout entre les petits OSBL.
- Trois lacunes de compétences ont été repérées comme prioritaires au cours des trois prochaines années et devraient être explorées plus avant. Il s'agit du leadership stratégique, des finances et de la collecte de fonds et du développement de partenariats.
- Des discussions de suivi avec les intervenants devraient porter sur le soutien aux défis de développement des compétences particuliers à chaque groupe d'organismes. On devrait s'attarder notamment à la taille et à l'ancienneté des organismes.

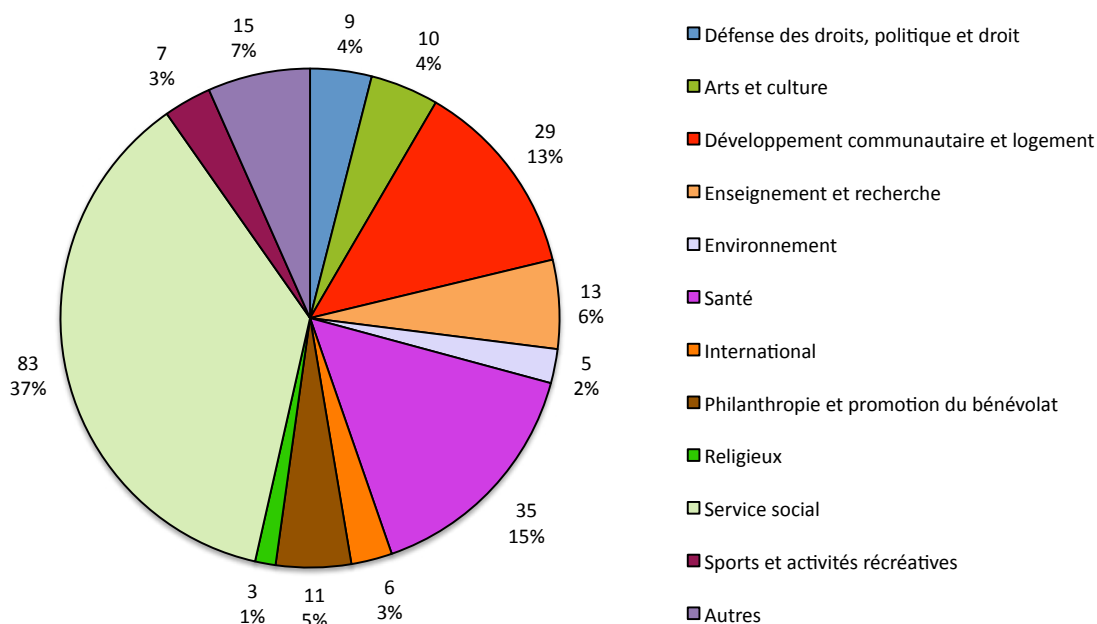
Prochaines étapes

Ce rapport sur *l'État actuel du développement des compétences : le secteur communautaire canadien*, de même que les résultats plus détaillés du sondage, orienteront une stratégie de développement des compétences. Les enjeux soulevés ici ainsi que d'autres définis en collaboration avec le Conseil RH et le comité consultatif du projet seront discutés lors de conversations avec les intervenants dans le cadre d'entrevues de base et de sessions de dialogue délibératives. À partir de ces conversations approfondies et d'autres conversations, une stratégie de développement des compétences pour le secteur communautaire au Canada pourra être formulée.

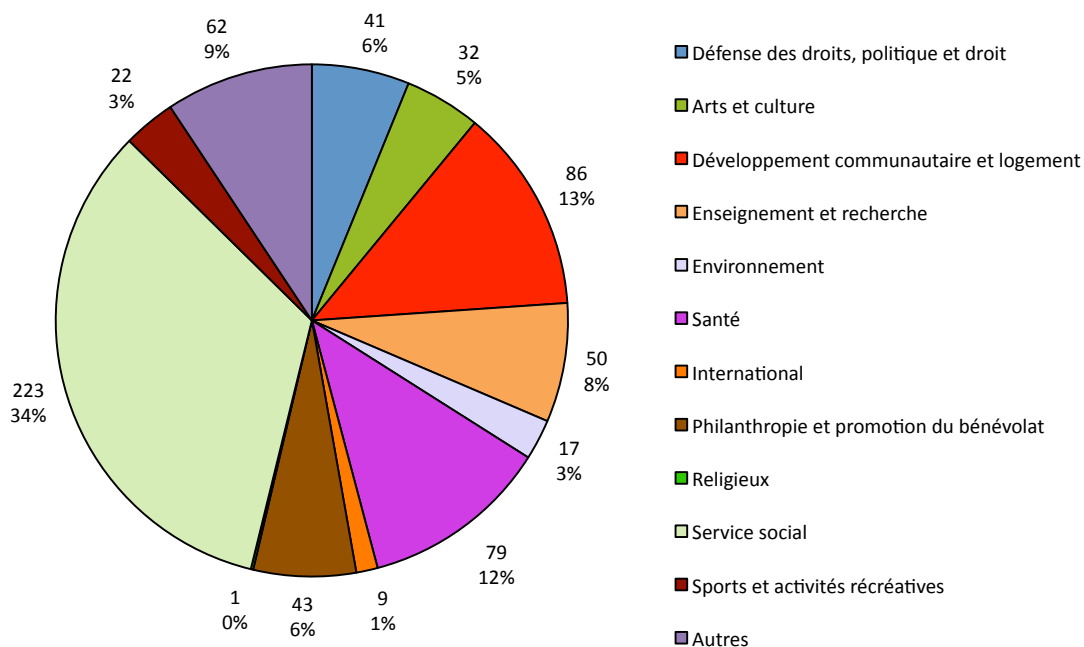
Annexes

Annexe A: Principale(s) activité(s) des organismes répondants

Graphique A1 : Principales activités des grands organismes

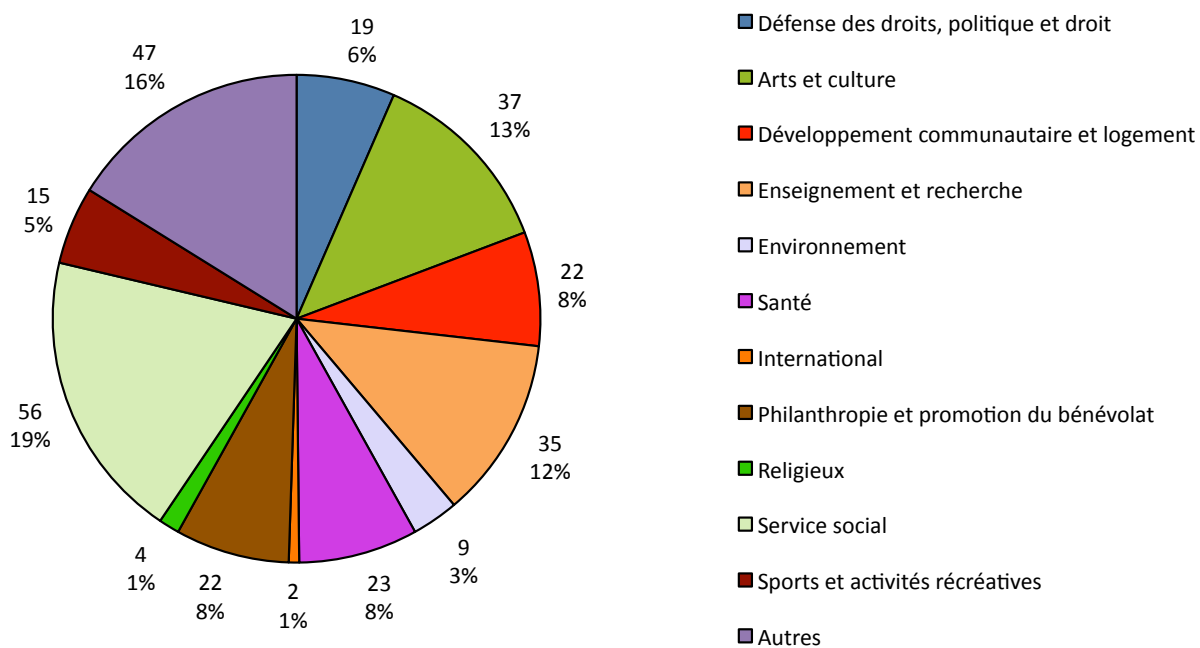


Graphique A2 : Principales activités des organismes de taille moyenne



Annexe A: Principale(s) activité(s) des organismes répondants

Graphique A3 : Principales activités des petits organismes



Annexe B : Des activités de formation ou de développement professionnel ont-elles comblé des lacunes?

Perfectionnement professionnel ou formation utilisé	QUESTION : La formation ou le perfectionnement professionnel utilisé par votre organisme au cours des trois dernières années a-t-il aidé à combler des lacunes de formation ou de perfectionnement professionnel déterminées?								
	Oui			En partie			Non		
	Petit	Moyen	Grand	Petit	Moyen	Grand	Petit	Moyen	Grand
Leadership stratégique									
Leadership	42 (41 %)	139 (44 %)	49 (46 %)	46 (45 %)	152 (48 %)	49 (46 %)	14 (14 %)	27 (8 %)	8 (8 %)
Planification stratégique	57 (54 %)	148 (49 %)	43 (47 %)	39 (37 %)	112 (37 %)	37 (41 %)	9 (9 %)	39 (13 %)	11 (12 %)
Gestion du changement	21 (31 %)	93 (38 %)	25 (30 %)	28 (41 %)	102 (41 %)	42 (51 %)	19 (28 %)	52 (21 %)	16 (19 %)
Gestion du risque	31 (40 %)	105 (41 %)	31 (40 %)	24 (31 %)	94 (36 %)	37 (48 %)	22 (29 %)	60 (23 %)	9 (12 %)
Gestion de projet et de programme	27 (37 %)	94 (40 %)	22 (33 %)	30 (41 %)	91 (39 %)	33 (49 %)	16 (22 %)	51 (22 %)	12 (18 %)
Suivi et évaluation	29 (41 %)	95 (38 %)	32 (41 %)	27 (38 %)	102 (41 %)	32 (41 %)	15 (21 %)	52 (21 %)	15 (19 %)
Partenariats									
Négociations, persuasion, défense des droits	20 (34 %)	48 (26 %)	13 (22 %)	18 (31 %)	65 (35 %)	26 (43 %)	21 (36 %)	72 (39 %)	21 (35 %)
Compétence culturelle	11 (22 %)	87 (37 %)	23 (34 %)	15 (31 %)	78 (33 %)	28 (41 %)	23 (47 %)	68 (29 %)	17 (25 %)
Développement communautaire	21 (32 %)	76 (33 %)	17 (27 %)	26 (40 %)	94 (41 %)	26 (41 %)	18 (28 %)	58 (25 %)	21 (33 %)
Collaboration et partenariat avec d'autres organismes	36 (46 %)	96 (41 %)	22 (33 %)	31 (39 %)	92 (39 %)	23 (35 %)	12 (15 %)	45 (19 %)	21 (32 %)
Ressources humaines									
Gestion des RH (salariés)	27 (40 %)	102 (39 %)	49 (52 %)	26 (39 %)	106 (40 %)	37 (39 %)	14 (21 %)	55 (21 %)	8 (9 %)
Gestion des bénévoles	22 (31 %)	101 (43 %)	25 (36 %)	34 (47 %)	76 (32 %)	33 (47 %)	16 (22 %)	60 (25 %)	12 (17 %)
Finances et collecte de fonds									
Gestion financière	35 (44 %)	120 (46 %)	36 (43 %)	30 (38 %)	90 (34 %)	24 (29 %)	15 (19 %)	53 (20 %)	23 (28 %)
Propositions, demande de subventions	24 (32 %)	77 (33 %)	15 (24 %)	28 (38 %)	96 (42 %)	25 (40 %)	22 (30 %)	57 (25 %)	22 (35 %)
Collecte de fonds	38 (43 %)	95 (37 %)	21 (29 %)	33 (38 %)	107 (42 %)	28 (38 %)	17 (19 %)	54 (21 %)	24 (33 %)
Entrepreneuriat et innovation	10 (19 %)	43 (23 %)	9 (16 %)	19 (37 %)	64 (34 %)	23 (40 %)	23 (44 %)	79 (42 %)	25 (44 %)
Marketing									
Communications, marketing, relations publiques	30 (35 %)	75 (32 %)	23 (34 %)	41 (48 %)	116 (49 %)	30 (44 %)	14 (16 %)	44 (19 %)	15 (22 %)
Médias sociaux	39 (42 %)	110 (41 %)	26 (36 %)	37 (40 %)	111 (42 %)	27 (37 %)	16 (17 %)	46 (17 %)	20 (27 %)
Compétences de base									
Compétences essentielles (littératie, numéracie)	10 (23 %)	32 (19 %)	12 (22 %)	5 (11 %)	35 (21 %)	12 (22 %)	29 (66 %)	98 (59 %)	30 (56 %)
Langues	7 (16 %)	24 (15 %)	14 (26 %)	5 (11 %)	24 (15 %)	10 (19 %)	32 (73 %)	110 (70 %)	29 (55 %)
TI/culture informatique	23 (30 %)	78 (31 %)	35 (42 %)	30 (39 %)	116 (47 %)	33 (40 %)	23 (30 %)	54 (22 %)	15 (18 %)
Formation reliée à l'occupation ou à la profession	28 (40 %)	132 (49 %)	60 (65 %)	26 (37 %)	92 (34 %)	27 (29 %)	16 (23 %)	47 (17 %)	6 (6 %)

Le Conseil RH a confié à l'organisme Un seul monde la rédaction de ce rapport.

Un seul monde a rassemblé une équipe composée d'employés et d'associés spécialistes résolus à l'égard de la conception innovatrice et de la mise en oeuvre de processus de consultation qui puissent aider à assurer efficacement la participation d'intervenants ou du public en général – dans les deux langues officielles.

Conseil RH pour le secteur communautaire